

**TAYLOR**

**Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat**

**A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei**



**2016/2. szám**  
**VIII. évfolyam 2. szám**  
**No23**

**Szeged 2016**



**Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására**





**TAYLOR**  
**Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat**  
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei

2016/2. szám

VIII. évf./2. szám No 23.

**SZEGED**  
**2016**

**TAYLOR**  
**Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat**  
**A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei**

---

**Főszerkesztő:**

Prof. Dr. Gulyás László – Szegedi Tudományegyetem

**Szerkesztő:**

Dr. habil. Keczer Gabriella – Szegedi Tudományegyetem

**Szerkesztő bizottság:**

Prof. Dr. Bakacsi Gyula – Semmelweis Egyetem  
Prof. Dr. Berde Csaba – Debreceni Egyetem  
Csehné Dr. PhD. Papp Imola – Szent István Egyetem  
Dr. habil. Dajnoki Krisztina – Debreceni Egyetem  
Dr. PhD. Gyökér Irén – Budapesti Műszaki Egyetem  
Karoliny Mártonné Dr. PhD. Csetneki Zsuzsanna – Pécsi Tudományegyetem  
Dr. PhD. Lazányi Kornélia – Óbudai Egyetem  
Dr. habil. Móré Mariann – Debreceni Egyetem  
Prof. Dr. Poór József – Szent István Egyetem és Selye János Egyetem

**Felelős kiadó:**

Egyesület Közép-Európa Kutatására  
6727 Szeged Löwy Sándor utca 37.  
Elnök: Prof. Dr. Gulyás László  
e-mail: gulyas1@t-online.hu

**Technikai szerkesztő:**

Rafai Gábor

**Nyomda:**

Innovariant Kft, Szeged

**ISSN 2064-4361**

Szeged, 2016

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>Csehné Papp Imola:</b> Elvárások és realitások a munka világában . . . . .	5
<b>Kiss Zsuzsanna – Máté Domicián:</b> Frissdiplomások foglalkoztathatósága vállalati szemszögből, avagy mit preferálnak a munkaadók? . . . . .	11
<b>Szabó Gyula – Kozák Anita – Móré Mariann:</b> Összefüggések az észak-alföldi régió munkaerőpiaci és életminőségi mutatói között. . . . .	19
<b>Lizon Loretta:</b> „Kiút az állástalanságból?” A foglalkoztatást segítő fejlesztési programok és a munkaerő-piaci folyamatok összefüggései a dél-alföldi régióban . . . . .	27
<b>Ujhelyi Mária – Kun András István:</b> Szervezeti változásokat kiváltó tényezők empirikus vizsgálata . . . . .	36
<b>Láczay Magdolna:</b> A duális szervezetek vezetési kérdései. . . . .	44
<b>Barizsné Hadházi Edit:</b> A vezetői magatartás etikai aspektusból történő megközelítése . . . . .	49
<b>Marosi Ildikó:</b> A vállalkozások társadalmi felelősségvállalása és a BSC összefüggései. . . . .	56
<b>Gergely Éva – Pierog Anita:</b> Vezetőkkel szembeni elvárás-vizsgálatok egyetemisták körében . . . . .	64
<b>Málovics Éva – Victoria Sanagustin:</b> Az innovációt támogató vállalkozói értékek vizsgálata a dél-magyarországi régióban. . . . .	72
<b>Balogh Jeremiás Máté:</b> Minőségirányítási rendszerek a borágazatban . . . . .	79
<b>Bartha Éva Judit:</b> A kommunikációs stílus szerepe az edzői munka hatékonyságában . . . . .	87
<b>Bácsné Bába Éva:</b> Futballvállalkozások lehetséges szervezeti formái nemzetközi jó gyakorlat alapján – Esettanulmány a Manchester United FC-ről (Az angol modell) . . . . .	95
<b>Madarász Tamás:</b> Stratégiai lehetőségek az öttusa sportág versenyképességének fenntartására Magyarországon . . . . .	103
<b>Pfau Christa – Domonkos Szilárd:</b> Szabadidősport a felsőoktatásban . . . . .	111
<b>Kis-Tamás, Loránd:</b> To Lead: Here and Now! Specifically mindfulness techniques in the service of leadership . . . . .	118
<b>Krauss, Gábor:</b> Management decisions in the field of integrity-based human resource management within public administration . . . . .	129
<b>Ráthonyi-Ódor, Kinga – Ráthonyi, Gergely – Borbély, Attila:</b> Sporting goods Manufacturers’ Responsible Behaviour in Special Regard to Environmental protection. . . . .	137
<b>Németh, Gergely – Kis-Tamás, Loránd:</b> Analysing entrepreneurs’ personality . . . . .	146





# ELVÁRÁSOK ÉS REALITÁSOK A MUNKA VILÁGÁBAN

## *EXPECTATIONS AND REALITIES IN THE WORKING WORLD*

**CSEHNÉ PAPP IMOLA** habil. egyetemi docens

Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

### ABSTRACT

On the basis on survey experiences, it seems that the young people have unrealistic conception about the labour market, when they finish the school. The optimal situation would be if schools knew up-to-date, current requirements of the labour market and what professionals to train. The aim of the study is to research of employability, careerplanning and employees' attitudes. Another purpose of the study is to explore and introduce the students expectation towards their future job finding. According to the hypothesis, the structural unemployment determines the job expectations, in which probably we can find the regional differences. The survey shows the respondents labour market expectation, regarding the job finding time, the payment, and position, are too optimistic. We found that low mobility willingness is also characteristic.

### 1. Elméleti háttér

A kilencvenes évek közepén Powell (1995) kifejti a karriertervezés négy alappillérét. Az első pillér a személy önértékelése. Lényege, hogy a személy arra a kérdésre keresi a választ, hogy „Ki vagyok én?” (Pl. mire vagyok képes, milyenek az adottságaim, képességeim, mi érdekel, stb...). A második pillér a karrier lehetőségeinek felkutatása. Ennél a pontnál a személy áttekinti a lehetőségeket, amelyeket a környezet kínál (pl. munkaerőpiac, foglalkozások, kilátások, fizetések, stb...). A karriertervezés harmadik pillére a célok meghatározása, vagyis annak tisztázása, hogy hogyan fog választani (pl. célok, életcélok tisztázása, karrier előnyök, hátrányok elemzése, stb...). Végül a negyedik pillér maga a cselekvés (tanulás, elhelyezkedés), amely szoros kölcsönhatásban áll az egyén életcéljaival, kompromisszumkésztségével, létező karriercéljaival és ezek elemzésével. Mindezek mozgatórugója pedig nem más, mint a döntés. Powell alapvetésében a tudatosság mind a négy alappillér esetében tetten érhető.

A karriertervezés szorosan összefügg a foglalkoztathatósággal. Watts (2006) a foglalkoztathatóságot az idő szerepén keresztül vizsgálta, és három csoportba rendezte: azonnali foglalkoztatás; azonnali foglalkoztathatóság; fenntartható fog-

lalkoztathatóság. Az azonnali foglalkoztatást úgy értelmezi, hogy hat hónappal a végzés után hányan állnak alkalmazásban. Az azonnali foglalkoztathatóság azt vizsgálja, hogy a végzett hallgató rendelkezik-e a diplomás álláshoz szükséges tulajdonságokkal és képességekkel további tanulás nélkül is. A fenntartható foglalkoztathatóság azt magyarázza, hogy nemcsak megszerezni fontos az első diplomás állást, hanem folyamatosan foglalkoztatottnak maradni is, amihez folyamatos megújulás szükséges.

A munkaerőpiacra frissen kikerülő generáció munkához való hozzáállásáról megoszlanak a szakmai vélemények: ügyes, gyakorlatias, megosztott figyelmű, erősen anyagi, türelmetlen. Ugyanakkor: túlzott önbizalommal és magabiztossággal rendelkeznek. Óriási elvárásaik vannak a munkaadóval szemben is, azonnali sikerre, eredményességre törekcszenek lehetőleg a legkevesebb energia befektetéssel. A „nekem ez alapvetően jár” érzést egyértelműen érvényesíteni akarják a munkaerőpiacon is. Juhász és Terjék (2013) egy Y generációnál végzett vizsgálatából kiderült, hogy a mintájukban a nők karrieristábbaknak tűnnek férfi kollégáiktól. Türelmetlenségük abban mutatkozik meg, hogy amennyiben irreális elképzeléseik nem valósulnak meg rövid idő alatt, gondolkodás nélkül elhagyják a munkahelyet, és máshol próbálnak érvényesülni. Ha már 3-4 évet egy munkahelyen töltenek, az meglepő. Minden negyedik fiatal munkahelyének elhagyására készül egy éven belül (Martin – Schmidt, 2010). A múltban a munkahelyek akár élethossziglani biztonságot nyújtottak a munkavállalóknak, ma azonban akár 5-7 szakmaváltásra is szükség lehet (Mohácsi, 2013). Ezekből a tényekből is fakadhat, hogy a friss diplomás fiatalok csoportja munkaerőpiaci szempontból a hátrányos helyzetűnek tekinthető, akiknek a munkába állásuk szempontjából kiemelkedő szereppel bírnak a civil szervezetek (Pierog et al., 2014).

Számos hazai kutatás foglalkozik a fiatal munkavállalók munkaerőpiaci beilleszkedésével (Cseh Papp, 2010; Cseh Papp – Hajós, 2014; Cseh Papp – Hajós, 2014). Czeglédi és Juhász (2013) kutatásaiból kiderül, hogy a pályakezdcők a végzés után elsősorban dolgozni szeretnének, ám a munkavállalást nem feltétlenül a hazai munkaerőpiacon képzelik el. A Diplomás Pályakövetési Rendszer adatain végzett elemzést Kiss (2014), melyben a frissdiplomások az elhelyezkedési idejének befolyásoló tényezőit vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy jelentős mértékben javítja az elhelyezkedést a jó tanulmányi eredmény és a jó nyelvismeret. A képzés részét képező szakai gyakorlat szerepe ugyanakkor nem igazolódott. Magyarországon a diplomát nem igénylő munkakörökben a legnagyobb arányban az alapidiplomás bölcsészek és a sporttudományi végzettségűek helyezkednek el, náluk az illeszkedési ráta csak 60%-os. A legmagasabb, 90% fölötti az illeszkedési ráta a jogászoknál, az orvosoknál és a mester diplomával rendelkező tanároknál (Keczer, 2014/ a-b).

## 2. A vizsgálat paraméterei

A foglalkoztatás szűkülése miatt természetesen adódik a kérdés, hogy a változások hogyan érintették, illetve a közeljövőben hogyan fogják érinteni a fiatalok, pályakezdekők lehetőségeit, esélyeit a munkaerőpiacon. Kutatások és vizsgálatok eredményei, szakdolgozatok felmérései, de a mindennapos tapasztalat is azt mutatja, hogy ifjúságunk meglehetősen tájékozatlan a pályák világában. Kevésbé ismerik a munkaerő-piaci folyamatokat, a munkaerő-piaci helyzetet, jövőbeli lehetőségeiket.

A munkaerőpiac oldaláról megvalósuló foglalkoztathatóság, az egyén karriertervezése, és az új generáció munkavállalói attitűdjének együttes vizsgálata alakította ki a kutatási feladatot. Célul tűztem ki a főiskolai hallgatók jövőbeli elhelyezkedésével kapcsolatos elvárásainak feltárását.

A magyar munkaerőpiacot jellemző strukturális (földrajzi és szakmai) munkanélküliség miatt feltételezem, hogy az elhelyezkedéssel kapcsolatos elvárásokban lesznek regionális különbségek. Feltételezem továbbá, hogy a főiskolai hallgatók jövőre vonatkozó munkaerőpiaci elképzelései reálisak.

A vizsgálat módszere országos kérdőíves felmérés volt, mely 198 fős, nemek és területi elhelyezkedés (Kelet-Magyarország, Közép-Magyarország, Nyugat-Magyarország) szempontjából reprezentatív minta esetében.

Az alkalmazott módszer a keresztábra és az egyutas varianciaanalízis volt. A felmérés elvégzését az indokolta, hogy az eredmények alapján megoldási javaslatok szülessenek a jövőbeni diplomás munkavállalók munkaerő-piaci beilleszkedését segítőként.

## 3. Eredmények

Fontos volt a kutatás szempontjából, hogy a hallgatók mennyire érzik magukat szakmailag felkészültnek arra, hogy kilépjenek a munkaerőpiacra. A válaszadók 59%-a a diploma megszerzése után szeretne elhelyezkedni, de ezzel párhuzamosan továbbtanulni is. Ettől lényegesen kevesebb azon hallgatók aránya, azaz 16%, akik csupán dolgozni szeretnének. A megkérdezettek 13%-a a vizsgálat időpontjában még nem tudta milyen döntést fog hozni, s végül csupán 12%-uk tervezte a továbbtanulást.

A megkérdezett hallgatók közel kétharmada a szakterületén szeretne elhelyezkedni, bizonyítva ezzel elkötelezettségét is. Ugyanakkor érzékelhető egyfajta rugalmasság is részükről, hiszen bejelölték azt a választ is, hogy bármilyen munkakörben elhelyezkednének, ahol lehetőség adódik számukra. Regionális különbségeket tekintve elmondható, hogy szignifikáns eltérések a csoport válaszok között a „szakterületemen”, illetve az „ahol kapok munkát” lehetőségek esetében figyelhető meg. A kelet-magyarországi válaszadók bárhol elhelyezkednének, ahol kapnak munkát, függetlenül attól, hogy az szakterületükre esik-e vagy nem. Ezzel

szemben a közép-magyarországi válaszadók leginkább a tudományterületükön szeretnének dolgozni.

A regionális elhelyezkedéstől függetlenül leginkább multinacionális cégnél szeretnének legtöbben elhelyezkedni a megkérdezett hallgatók közül, majd a 2. helyen az állami szektor áll. Szignifikáns különbség egy válaszlehetőség esetében volt fellelhető, mert a nyugat-magyarországiak szeretnének legkevésbé kisvállalatnál dolgozni. Nem meglepő, hogy legkevesebben a családi vállalkozást és a nonprofit szervezeteket jelölték be elképzelt munkahelyüknek.

A megkérdezettek többsége középvezetői beosztásban szeretne a jövőben dolgozni, ezt követi a beosztottként, illetve a felsővezetőként történő munkavállalás. Szignifikáns eltérés a csoportok válaszai között egy esetben, a középvezető válaszlehetőségnél található. A kelet-magyarországi válaszadók remélik leginkább, hogy diplomával a kezükben középvezetői szinten helyezkedhetnek majd el. Felsővezetői munkakört legtöbben a közép-magyarországi hallgatók remélnék.

A válaszadók leginkább jelenlegi lakhelyük körül szeretnének munkát találni, de mind a kelet-magyarországi, mind a nyugat-magyarországi válaszadók esetében Budapest jelenik meg 2. helyként, illetve sokan külföldi lehetőséggel is számolnak. Szignifikáns eltérés a csoportok válaszai között a „fővárosban”, „felsőoktatási intézményem közelében”, illetve „bárhová elmennék országon belül” válaszlehetőségek esetében volt. Az eltérések a közép-magyarországi, illetve vidéki válaszadók között (függetlenül, hogy kelet vagy nyugat) vannak a post hoc teszt adatai alapján. Legkisebb mintaátlagot a „bárhová elköltöznék országon belül” válasz kapta. Ez az elutasítás, főként a közép-magyarországi megkérdezettekre jellemző.

A válaszadók igen optimisták a várható elhelyezkedés idejét tekintve, hiszen legtöbben az 1-3 hónapos időintervallumot jelölték be. Ezt követi a 3-6 hónapos várt munkahelykeresés, de a megkérdezettek közel egyötöde az azonnali elhelyezkedés reményében él. A mintában résztvevő hallgatók 15-20%-a már a megkérdezés időpontjában rendelkezett ígérettel, hogy végzés után tovább fogják alkalmazni a mostani gyakorlati helyén. Félévtől hosszabb elhelyezkedésre kevesen számítanak. A Chi2 próba eredménye szignifikáns eltérést mutat a csoportok válaszai között. A közép-magyarországi válaszadók bíznak abban leginkább, hogy a szak elvégzése után rögtön munkába állhatnak, legkevésbé pedig a kelet-magyarországiak, mert ők 3-6 hónapos munkakeresési időre számítanak.

A megkérdezett hallgatók fizetési igényei igen magasak. Legtöbbjük a diplomás minimálbér kétszeresét szeretné megkapni kezdő fizetésként, és csupán egynegyedük elégedne meg annak összegével. Ugyanakkor a mintában szereplők egyötödének az az elképzelése, hogy a minimálbér háromszorosát is eléri majd a fizetése. A hallgatók fizetési igényeit regionális bontásban vizsgálva Chi2 próba eredménye nem jelez szignifikáns különbséget a vizsgált területek között.

A munkakeresés módjai közül a hallgatók jelentős része egyidejűleg több csatornát is igénybe venne. Nagyon elterjedt az ismerősökön és az interneten keresztül történő munkahelykeresés szándéka. Regionális összehasonításban nincs szignifi-



káns különbség a csoportok válaszai között. Legnépszerűbb lehetőségnek mind a három esetben a közvetlen megkeresés „több helyre elküldöm az önéletrajzomat” lehetőség bizonyult, ezen kívül nagy arányban jelölték meg az internetes munkakeresést, illetve bíznak az ismerősök kapcsolataiban.

A hallgatók véleménye szerint a sikeres elhelyezkedéshez elsősorban jó kapcsolatok, jó kommunikációs készség, és magabiztosság kell, de a nyelvismeret és a problémamegoldó képesség megléte is sokat segít. A munkaerőpiac kínálati oldalának szereplői a diploma minősítését tartják legelhanyagolhatóbb tényezőnek egy jó állás megtalálásakor. Regionális összehasonlításban szignifikáns eltérés egy esetben látható, méghozzá a jó gyakorlati hely tekintetében (legnagyobb jelentőséget a közép-magyarországi válaszadók tulajdonítanak ennek a szempontnak). A post hoc teszt eredménye szerint eltérés Közép-Magyarország és vidék között van (függetlenül attól, hogy keleti vagy nyugati országrészről van-e szó).

Mivel a feltételezés szerint elkötelezettek a hallgatók a választott szakmájuk iránt, érdekes volt, hogy mennyire tartják piacképesnek a választott diplomájukat. Meglepő, hogy a minta átlaga csupán gyenge jónak mondható, a 3,36-os értékkel. Regionális viszonylatban a közép-magyarországi a legmagabiztosabbak, és a keleti országrészben tartják legkevésbé piacképesnek a diplomájukat a megkérdezettek, de a különbség nem szignifikáns.

#### 4. Következtetések

Az első hipotézis, részben beigazolódott, hiszen a jövőbeli elhelyezkedéssel kapcsolatos elvárásokban többnyire voltak regionális különbségek. Nem volt kimutatható szignifikáns különbség a csoportok válaszai között az elhelyezkedési esélyeik megítélésében, a hallgatók fizetési igényeiben, és a jövőbeli munkakeresési csatornák igénybevételét tekintve.

A második hipotézis csak részben igazolódott be, mert míg a munkahely típusát, a várható beosztást, a jövőendő munkahely területi elhelyezkedését és típusát reálisan ítélik meg a vizsgált hallgatók, addig a munkakeresés várható idejét, igen leértékelik, és a remélt munkabért eltúlozzák a hallgatók. A válaszadók optimisták a várható elhelyezkedés hosszát tekintve, hiszen legtöbbször az 1-3 hónapos időintervallumot jelölték be az átlagos elhelyezkedési idő pedig 3-6 hónap. A megkérdezett hallgatók fizetési igényei igen magasak. Legtöbbjük a diplomás minimálbér kétszeresét vagy háromszorosát szeretné megkapni kezdő fizetésként, míg a diplomás minimálbér 1,5-szerese az átlagos érték.

Ez utóbbi Kotsis és Kun (2012) 2007-es, a Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Karán en készült felmérésnek eredményéhez képest jelentős emelkedés, hiszen akkor a hagyományos képzésben tanulók bérelvárása 1,45-szöröse, az alapképzésen tanulóké 1,50-szerese volt az OÉT felsőfokú végzettségűekre vonatkozó az évi ajánlásának. A diplomájuk munkaerőpiaci értékét erősen közepesnek minősítik a megkérdezettek, ami reális helyzetfelmérésre utal. A hallgatók véleménye

szerint a sikeres elhelyezkedéshez elsősorban jó kapcsolatok, jó kommunikációs készség, és magabiztosság kell, de a nyelvismeret és a problémamegoldó képesség megléte is sokat segít.

A vizsgálat tehát rámutatott, hogy nélkülözhetetlen a jól működő, egészséges gazdaság létrehozása, az oktatást a munkával összekötő, jól kiépített utak működtetése, széles kínálat megteremtése a munkahelyi tapasztalatszerzésre, információszolgáltatás létrehozása, és tanácsadó rendszer kiépítése.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Cseh Papp I. (2010): Labour Market Status of Young People in Hungary, Practice and Theory in Systems of Education, volume 5. number 2., pp. 169-176.
- Cseh Papp I., Hajós L (2014): Education and working life in Hungary, Acta Technica Corviniensis – Bulletin of Engineering, 2 , pp 105-110.
- Cseh Papp I., Csapóné Riskó T. (2014): Agricultural vocational training and the labour market in Hungary, Economic Affairs, 1, pp 1-10.
- Czeglédi Csilla - Juhász Timea (2013): Role of Tertiary Education in Career and Life-long Learning Among Day-time Students (Based on Empirical Findings) megjelent: 2013.október 14-17. The Journal of Education Culture and Society Wroslaw Lengyelország pp. 190-198.
- Juhász Csilla - Terjék László (2014): Elvárások vizsgálata az Y generációnál. A Virtuális intézet Közép-Európa Kutatására közleményei VI/2: (25) pp. 221-226.
- Keczer Gabriella (2014/b): Az egyetemek szerepe, irányítása és működése a 21. században. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged.
- Keczer Gabriella (2014/a): A visegrádi országok felsőoktatásának jellemzői. In: Közép-európai Közlemények VII. évfolyam 2. szám.
- Kiss Zsuzsanna (2014): Job search time: the indicator of employability. Quest Journals, Journal of Research in Business and Management, II. évfolyam 4. szám pp. 1-9.
- Kotsis Ágnes - Kun András István (2012): Munkaerő-piaci vizsgálat a leendő munkavállalók és a már piacon lévők képzési magatartására, képzettségi szerkezetére vonatkozóan az Észak-alföldi Régióban. In: Kun András István, Polónyi István szerk. (2012): Az Észak-alföldi régió oktatási helyzete. Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó, pp. 112-162.
- Martin, J. - Schmidt, C. (2010): How to Keep Your Top Talent. Harward Business Review. Vol. 88, No. 5. 54-61
- Mohácsi Márta (2013): Az oktatás és munkaerőpiac sajátosságainak elemzése, regionális jellemzői. In: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. 12-13 szám, pp. 15-19.
- Pierog Anita - Vörös Péter - Dajnoki Krisztina (2014): Civil szervezetek megítélése a munkaerőpiac tükrében. Acta Scientiarum Socialium historia, oeconomia, paedagogia, philosophia, sociologia, Kaposvári Egyetem Társadalomtudományi Tanszék, Kaposvár, pp. 111-120.
- Powell C. Randall, (1995): Career planning today: hire me, Kendall Hunt Publishing Company
- Watts, A. G. (2006): Career development learning and employability, Learning and Employability Series Two, The Higher Education Academy, [http://hca.ltsn.ac.uk/assets/documents/resources/resourcedatabase/id592\\_career\\_development\\_learning\\_and\\_employability.pdf](http://hca.ltsn.ac.uk/assets/documents/resources/resourcedatabase/id592_career_development_learning_and_employability.pdf) letöltve: 2012. 07. 08.

# **FRISSDIPLOMÁSOK FOGLALKOZTATHATÓSÁGA VÁLLALATI SZEMSZÖGBŐL, AVAGY MIT PREFERÁLNAK A MUNKAADÓK?**

*ANALYSIS OF YOUNG GRADUATES EMPLOYABILITY IN  
CORPORATE PERSPECTIVE, WHAT KIND OF PREFERENCES  
EMPLOYER HAVE?*

**KISS ZSUZSANNA** egyetemi tanársegéd  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar  
**MÁTÉ DOMICIÁN** egyetemi adjunktus  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

## **ABSTRACT**

The literature of employability is based on the experiences of primary graduates follow-up researches. Among higher education institutions are the graduates tracking studies increasingly common practice. The experience can help shape the content of training in order to promote employment. But how the employers have an opinion? The research aims to determine whether employers reveals the experiences and expectations of young graduates on. The authors trying to point out what characteristics has a good employable young graduate based on the experiences of the primary corporate survey research. 120 employers were interviewed in the survey mainly in the Northern Plains region. We try to shed light on the basis of experience, what factors can be an advantage among the graduates during the corporate recruitment-selection period.

## **1. Bevezetés**

Hazánkban a rendszerváltás jelentős gazdasági-társadalmi változásokat eredményezett. A foglalkoztatottak arányának csökkenése magas munkanélküliséggel párosult. Ezzel egy időben, és részben ezzel összefüggésben elindult a felsőoktatás expanziója. A felsőoktatás tömegesedésének hatására a munkaerőpiac is átalakult. Ilyen átalakulás után fontos és érdekes kutatási terület a felsőfokú végzettséggel rendelkezők munkaerő-piaci integrációjának sikerességét elemezni. Csath (2004) szerint a felsőoktatás a magyar gazdaság versenyképességének növeléséhez is hozzájárul hosszú távon. A felsőoktatási szektor képes hozzájárulni a nemzetgazdasági mutatók, az általános jólét javításához. Ezt támasztja alá Máté (2013) elemzése is, aki rámutat arra, hogy a magas képzettségi szintet igénylő

ágazatokban igen jelentős gazdasági növekedés következett be. A téma szakirodalmának olvasásakor találkozhatunk a foglalkoztathatóság kifejezéssel, esetenként a diplomások körére szűkített értelmezési keretben, vagy ennél tágabb kontextusban. A szakirodalomban több megközelítése létezik a foglalkoztathatóságnak, a téma kutatói különböző nézőpontokból vizsgálják a fiatal diplomások elhelyezkedésének körülményeit. Számos szerző a munkaerő-piaci sikeresség szinonimájának tekinti (lásd például Teichler 2002, Schomburg 2010, Veroszta 2010, Varga 2010, Csehné Papp 2010, Vincze 2013). A foglalkoztathatóság témaköre már hosszú ideje foglalkoztatja a társadalomtudósokat, köztük a közgazdászokat is. Az idők során hol a keresleti-, hol a kínálati oldali megközelítések kerekedtek felül (erről bővebben lásd például Gazier 1998, McQuaid – Lindsay 2004). A keresleti és kínálati oldali elkülönítés mellett számos más megközelítés is létezik, melyek csak bizonyos korlátok között értelmezhetők, mégis mindegyik hozzájárul valamivel a koncepció értelmezéséhez. Oktatáspolitikai megközelítésben a kulcskérdés az, hogy mit kellene tanulniuk a felsőoktatásban részt vevő hallgatóknak, hogy a munkaerőpiacon sikeresek lehessenek. Foglalkoztatáspolitikai megközelítésben a különböző foglalkoztatást ösztönző kormányzati intézkedések sikerességét értik alatta. A munka világába való átmenetet hangsúlyozó kutatók a transzformációs időszakra fókuszálnak. A különböző megközelítések szintéziseként megfogalmazva, a foglalkoztathatóság annak a valószínűsége, hogy az egyén munkát talál, melyet a következő tényezők befolyásolnak: foglalkoztatáspolitikai intézkedések, az oktatás során elsajátított ismeretek, az idő, képességek, készségek, az iskolából a munkába való átmenet körülményei, a munka során szükséges tudások típusa, munkaerő-piaci lehetőségek (Kiss 2014).

A téma szakértőinek egy csoportja a képességekre, készségekre helyezi a hangsúlyt. Harvey (2001) szerint a foglalkoztathatóság szempontjából két dimenzió fontos: a diáknak az a képessége, hogy végzés után munkát kap, melyet meg tud tartani, és fejlődik általa, valamint hogyan fejleszthetőek a diákok képességei, készségei, tudása, és képessé válnak-e az élethosszig tartó tanulásra. Hillage és Pollard (1998) értelmezésében a jól foglalkoztatható végzett hallgató az első állását megszerzi, fenntartja, és szükség esetén egy új állás kap. Az egyén számára a tudásban, képességekben és attitűdben megtestesülő előnyöket jelenti, ezen képességek alkalmazását és fejlesztését, jelzését a potenciális munkáltatónak, valamint a munkaerő-piaci és az egyéni körülmények közötti kontextust. Dearing (1997) a következő képességeket tekinti fontosnak: a kommunikációs képesség, a számolási képesség, az ITC használata, és a tanulni tudás. Az egyik legrészletesebb összetevőkre való felbontást Knight és Yorke (2006) végzi el. A szakirodalomban igen elterjedt modelljük (USEM-modell) értelmezésében a foglalkoztathatóság fogalma négy fő komponensből tevődik össze. Ezek a szakértelem, képességek, öntudat és önbizalom, illetve a stratégiai gondolkodásra való képesség és hajlam. Míg a szakértelem a tudás elméleti megalapozottságát jelenti, addig a képességek, készségek a gyakorlati tudásra vonatkoznak. Öntudat és önbizalom dimenziója



arra vonatkozik, hogy az elméleti és gyakorlati tudást mennyire tudja alkalmazni az egyén a fellépő problémák kezelésére és a lehetőségek kihasználására. A stratégiai gondolkodásra való hajlam a releváns ismeretek megszerzésének képességét és gyakorlatba való átültetését jelenti.

## **2. Anyag és módszer**

Kutatásunk során arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a munkáltatók milyen tulajdonságokkal rendelkező jelentkezőket részesítenek előnyben a kiválasztás során. A Diplomás Pályakövetési Rendszer adatainak elemzése során azt a következtetést sikerült levonni a frissdiplomások válaszai alapján, hogy a munkaadók preferálják a jobb tanulmányi eredménnyel végzetteneket, a magasabb szinten nyelvet beszélő, szakmai illetve külföldi munkatapasztalattal rendelkező frissdiplomás jelentkezőket (Kiss 2014). Vajon a vállalati tapasztalat összhangban van ezzel? A kérdés megválaszolását saját adatgyűjtésünk eredményei alapján igyekszünk megválaszolni. 120 vállalatot kérdeztünk meg kérdőíves formában. Az adatfelvétel 2012. szeptembere és 2013. májusa között történt hallgatók bevonásával. A kérdőívet Kiss Zsuzsanna és Kapitány Anna állították össze, és ők felügyelték az adatfelvételt, valamint rögzítették és összesítették az adatokat. A megkérdezett vállalatok döntően az Észak-Alföldi Régióból kerültek ki. A megkérdezett vállalkozások különböző tevékenységi körrel rendelkeznek, a bányászat és háztartási munkaadó kivételével mindegyik TEÁOR főtevékenység megjelenik a mintában. A szervezetek 2011-es éves nettó árbevétele a megkérdezettek 9,9%-ánál 10 millió forint alatti, 11,6%-a esetében 10 és 100 millió forint között, 29,7%-ban 100 millió és 1 milliárd forint között, 35,5%-ban 1 milliárd forint fölött alakult. A megkérdezettek 13,2%-a nem válaszolt a kérdésre. A minta nagy arányban tartalmaz magas árbevéttel rendelkező vállalkozásokat. Ennek oka az, hogy nagyobb vállalatoknál a HR szervezet általában önálló strukturális egységként jelenik meg, a toborzás-kiválasztási rendszer formalizáltabb, mint kis vállalkozások esetében, így a jelentkezőkkel szembeni elvárások is könnyebben értelmezhető formában jelennek meg. A megkérdezett szervezetek alkalmazotti létszáma a néhány tíztől a több ezerig terjedt, jellemzően 100 fő fölötti. Az alapítás dátuma 1951 és 2001 közötti a mintában, vannak tehát több évtizede létező és csupán néhány éves vállalatok is. A tulajdonosi szerkezet tekintetében 75%-ban hazai magánszemély, önkormányzat vagy a magyar állam tulajdonos.

A megkérdezett vállalkozások 5,8%-a alkalmaz 8 általános vagy annál alacsonyabb végzettséggel, 41,3%-a szakmunkás, 48,8%-a középiskolai, 33,1%-a felsőfokú szakképzettséggel, 38%-a BSc vagy főiskolai diplomával, 32,2%-a MSc vagy egyetemi diplomával, 3,3%-a PhD vagy DLA fokozattal rendelkezőket.

A foglalkoztatásra vonatkozó kérdések elemzése során a minta jellegének figyelembe vételével, valamint a megfogalmazott kérdés jellegére való tekintettel a gyakoriságok elemzésére hagyatkozunk, melynek segítségével visszajelzést

kapunk arról, hogy a vállalatok a kiválasztás során mely jellemzőket, tulajdonságokat tartanak fontosnak.

Az eredmények általánosíthatósága azonban korlátozott, hiszen a minta nem tekinthető reprezentatívnak, arra viszont alkalmas, hogy a korábbi elemzésüket a vállalati oldal véleményével kiegészítsük.

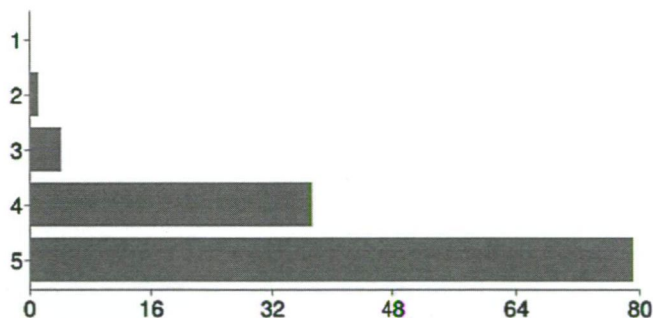
### 3. A munkaadók elvárásai

A munkaerő felvételre vonatkozó kérdéscsoportban arról kérdeztük a vállalatokat, hogy milyen szempontokat vesznek figyelembe a jelentkezők kiválasztása során. A munkaadók 50,4%-a előnyben részesíti a diplomával rendelkezőket, 43,8% ellenkezően vélekedik, 5,8% nem válaszolt a kérdésre. A megkérdezettek nyilatkozata alapján azt mondhatjuk, hogy elsősorban munkakörtől függ, hogy elvárás illetve előny-e ha a jelentkező diplomával rendelkezik. A felsőoktatási intézmény jó híre a megkérdezettek 35,5% szerint fontos, 38% közepesnek ítélte, 26,4% nem tartja fontosnak ezt a jellemzőt. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy az intézmény hírneve a legtöbb munkaadónál legalább közepes jelentőséggel bír.

A jelölt korábbi munkatapasztalatáról is kérdeztük a munkaadókat. Az 1. diagram a hasonló munkakörben szerzett tapasztalat fontosságát mutatja (1-es érték: egyáltalán nem fontos, 5-ös érték: nagyon fontos).

#### 1. diagram: A jelölt hasonló munkakörben szerzett tapasztalatának fontossága

#### 1. diagram: The importance of candidate's experience in similar job



Forrás: saját kutatás 2013

A hasonló munkakörben szerzett tapasztalat tehát a kiválasztás során kiemelt jelentőségű. A más munkakörben szerzett tapasztalatról a szervezetek 81,8%-a úgy nyilatkozott, hogy közepesen vagy annál kevésbé veszik figyelembe a kiválasztás során. Felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalókra vonatkozóan külön kérdést tettünk fel. A 2. diagram a nem vezetői és vezetői pozíciókra vonatkozóan mutatja a korábbi szakmai tapasztalat szerepét. Nem vezetői pozíció esetén az

ugyanolyan munkakörben szerzett tapasztalat 70, a hasonló munkakörben szerzett tapasztalat 47 megkérdezett szerint jelent előnyt, vezetői pozíció esetén az ugyanolyan- 54, a hasonló munkatapasztalat 60, a más munkakörben szerzett tapasztalat 1 esetben jelentett előnyt. A nyelvtudás a megkérdezettek 71,1%-a szerint közepes vagy annál fontosabb, a vélemények szerint egyes munkakörök esetén kifejezetten elvárás, más munkakörök esetén előnyt jelent.

Ezek az eredmények összhangban van korábbi, a frissdiplomások válaszait elemző eredményeinkkel (Kiss 2014). A kiválasztás során tehát előnyt jelent, ha a jelölt diplomás, jó hírű intézményben szerezte végzettségét, ha ugyanolyan vagy hasonló munkakörben szerzett tapasztalata van, valamint ha jól beszél nyelveket.

Ez a nézőpont azonban csupán rövidtávú, a kutatás során kíváncsiak voltunk arra is, hogy a foglalkoztatók hogyan vélekednek a hosszú távú foglalkoztathatósággal kapcsolatban. Megkérdeztük a vállalkozásokat arról, hogy véleményük szerint mi a tartós foglalkoztathatóság záloga. Az eredményeket a 3. diagram mutatja. A munkaadók kiemelten fontosnak tartják a szakmai gyakorlati tudást, a rugalmasságot (munkakörülményekhez való alkalmazkodást), az önálló munkavégzést, az ismeretek alkalmazásának és az információk rendszerezett alkalmazásának képességét valamint a szabályokhoz való alkalmazkodást, a legkevésbé ítélik fontosnak a monotonitástűrést és a mobilitási hajlandóságot. A szakmai gyakorlati tudás fontosságát erősíti ez az eredmény is, ezért fontos ennek jelentőségét hangsúlyozni már a felsőoktatásban jelen lévő hallgatók körében is, ösztönözni őket arra, hogy vállaljanak munkát akár a nyári időszakban, akár részmunkaidőben már tanulmányaik ideje alatt is, a kötelező szakmai gyakorlatok idején pedig igyekezzenek minél több tapasztalatot szerezni, hiszen ez megkönnyítheti belépésüket a munkaerőpiacra.

#### 4. Összefoglalás

A tanulmányban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy vajon hogyan vélekednek a munkaadók a jelentkezőkről, amikor munkaerő felvételre kerül a sor. Korábbi kutatásaink arra mutattak rá, hogy a frissdiplomások elhelyezkedését jelentősen elősegíti, ha rendelkeznek munkatapasztalattal, jó hírű intézményben végeztek, jól beszélnek idegen nyelveket. Jelen kutatás célja az volt, hogy feltárja a foglalkoztatók tapasztalatait, elvárásait a fiatal diplomásokkal szemben. A primer kérdőíves kutatás segítségével igyekeztünk rávilágítani arra, hogy milyen jellemzőkkel bír a vállalati szakemberek szerint egy jól foglalkoztatható frissdiplomás. Az adatfelvétel során 120 munkaadót kérdeztünk meg elsősorban az Észak-Alföldi régióban. A tapasztalatok alapján rávilágítunk arra, hogy a kiválasztás során bizonyos tényezők milyen előnyt jelenthetnek a pályakezdő diplomásoknak. Ezen túl arról is megkérdeztük a foglalkoztatókat, hogy mit gondolnak a tartós foglalkoztathatóság zálogának.

Az eredmények megerősítették korábbi kutatásunkat, a munkaadói oldal szerint is lényeges jellemző a kiválasztás során a korábbi munkatapasztalat illetve a nyelv-

tudás. Hosszú távon a foglalkoztathatóság szempontjából a munkaadók a szakmai gyakorlati tudást, a rugalmasságot (munkakörülményekhez való alkalmazkodást), az önálló munkavégzést, az ismeretek alkalmazásának és az információk rendszerezett alkalmazásának képességét valamint a szabályokhoz való alkalmazkodás tekintik leginkább fontosnak.

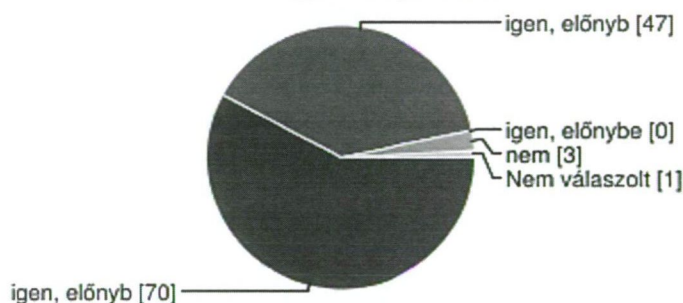
### Köszönetnyilvánítás

A kutatás a TÁMOP-4.2.4.A/2-11/1-2012-0001 azonosító számú Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

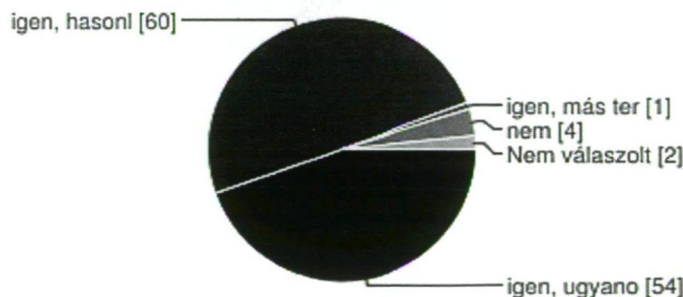
## MELLÉKLET

### 2. diagram: Szakmai tapasztalat fontossága nem vezetői és vezetői pozíciókban

### 2. diagram: Importance of professional experience management and non-management positions



#### 1. Nem vezetői pozíció

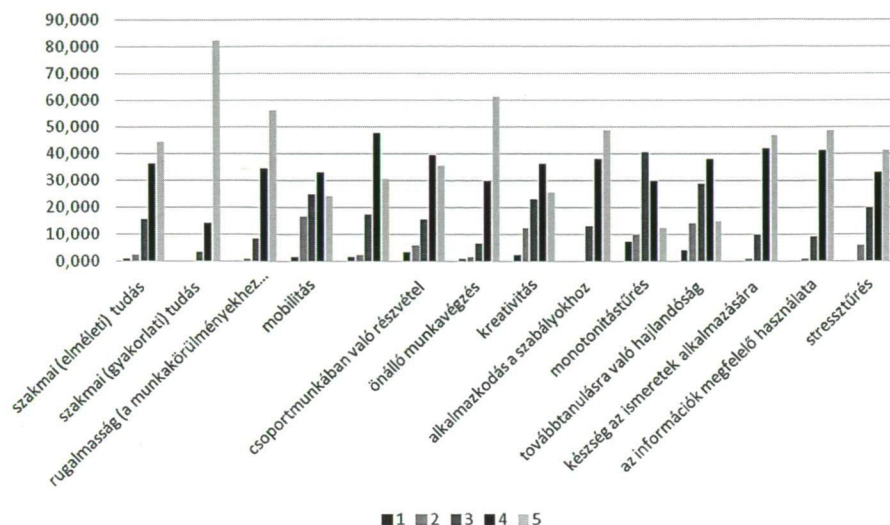


#### 2. Vezetői pozíció

Forrás: saját kutatás 2013



### 3. diagram: A tartós foglalkoztathatóság záloga a munkaadók szerint 3. diagram: The key to long-term employability according to employers



Forrás: saját kutatás 2013

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Csath Magdolna (2004): A nemzetek és hazánk versenyképessége. Valóság, XLVII. évfolyam. 9. szám
- Csehné Papp Imola (2010): Munkaerő-piaci elképzelések Gödöllőn és Kecskeméten In: Juhász Erika (szerk.): Harmadfokú képzés, felnőttképzés és regionalizmus. Center for Higher Education Research and Development Hungary, Debrecen, pp. 317-322.
- Dearing, R. (1997): Higher Education in the Learning Society Report of the National Committee of Inquiry into Higher Education, London: HMSO, 1997
- Gazier, B. (1998): Employability: definitions and trends. In: Gazier, B. (ed.): Employability: Concepts and Policies. European Employment Observatory, Berlin.
- Harvey, L. (2001): Defining and measuring employability, Quality in Higher Education, VII. évfolyam 2. szám pp. 97-109.
- Hillage, J.,– Pollard, E. (1998): Employability: developing a framework for policy analysis, Research Brief 85, Department for Education and Employment
- Knight, P. T. – Yorke, M. (2006): Embedding employability into the curriculum, Learning and Employability Series One, The Higher Education Academy, 2006 [http://www.qualityresearchinternational.com/esecttools/esectpubs/yorkeknighembedding.pdf](http://www.qualityresearchinternational.com/esectools/esectpubs/yorkeknighembedding.pdf) utoljára letöltve 2011. 12. 29.
- Kiss Zsuzsanna (2014): Job search time: the indicator of employability. Quest Journals, Journal of Research in Business and Management, II. évfolyam 4. szám pp. 1-9.
- Máté Domicián (2013): A képzettség szerepe a gazdasági növekedésben ágazati megközelítésben. Educatio, XXII. évfolyam 3. szám pp. 424-432.

- McQuaid, R. W. – Lindsay, C. (2004): The Concept of Employability. Urban Studies, XLII. évfolyam 2. szám pp. 197-219.
- Schomburg, H. (2010): Felsőfokú diplomások szakmai sikeressége. Felsőoktatási Műhely 2010/1. pp. 27-49.
- Teichler, U. (2002): „Graduate employment and work in Europe: diverse situations and common perceptions”, Tertiary Education and Management, VIII: évfolyam 3. szám pp. 199-216
- Veroszta Zsuzsanna (2010): A munkaerő-piaci sikeresség dimenziói friss diplomások körében, in: Garai Orsolya – Horváth Tamás – Kiss László – Szép Lilla – Veroszta Zsuzsanna (szerk.): Diplomás pályakövetés IV. – Frissdiplomások 2010, Budapest: Educatio Társadalmi Szolgáltató Non-profit Kft. Felsőoktatási Osztály, 2010. pp. 11-36.
- Vincze Szilvia (2013): A felsőoktatás és a munkaerőpiac inkongruenciája. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest

# **ÖSSZEFÜGGÉSEK AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MUNKAERŐPIACI ÉS ÉLETMINŐSÉGI MUTATÓI KÖZÖTT<sup>1</sup>**

*RELATIONSHIP BETWEEN THE LABOUR MARKET AND QUALITY OF  
LIFE INDICATORS IN THE NORTHERN GREAT PLAIN REGION*

**SZABÓ GYULA** egyetemi adjunktus  
**KOZÁK ANITA** főiskolai tanársegéd  
**MÓRÉ MARIANN** egyetemi docens

Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar

## **ABSTRACT**

We can agree with the researchers, who state that the negative impact of unemployment on individuals' quality of life is far beyond the economic effects that are caused by the loss of a job. In fact, several studies have shown that non-pecuniary consequences are more significant than the effects strictly financial in nature. Keeping all this in mind it can be stated that there is a causal relationship between unemployment and the individual's perception of their quality of life. In addition to confirming this general connection, in our study about the Northern Great Plain Region we also tried to answer the question, which of the many facets of well-being has particularly strong connection with the perceptions of the respondents regarding their well-being. The results of our study clearly show that the impact on the personal aspects of quality of life (such as physical and mental health) in this region can be clearly demonstrated. However, the assumption that unemployment has an impact on the opinions regarding the place of residence was not justified.

## **1. Bevezetés**

Számos kutatás foglalkozott az elmúlt évtizedekben a magyarországi összetételben leghátrányosabb helyzetű régió, az Észak-Alföld társadalmi-gazdasági helyzetének vizsgálatával. A gazdasági mutatók alapján a régió helyzete a korábbi évekhez képest nem javult, sőt azt mondhatjuk, hogy relatív helyzete inkább romlott az 1990-es évek elejéhez képest. Önmagában az a tény, hogy az Észak-alföldi régió nagyon sok tekintetben jelentősen leszakadt nemcsak a Közép-magyar-

1 A tanulmány az OTKA 81667 számú, „Változások - Válságok - Válaszok (Helyi szociális ellátórendszerek alkalmazkodása)” című kutatás adatainak felhasználásával készült

országi régiótól, de a többi magyarországi régiótól is, nem számít tudományos újdonságnak (Nagy 2007, Bódi et al. 2014). A gazdasági fejlődés, és ezzel együtt a jól-lét valódi természetének jobb megértéséhez pedig multidiszciplináris megközelítésre van szükség, ami magába foglalja a társadalom alaposabb vizsgálatát – a társadalmi jól-lét új megközelítésű vizsgálata egy fontos lépés lehet ebbe az irányba. Ebben a tanulmányban a kérdésnek egy szeletét, az életminőség és a munkanélküliség kapcsolatát vizsgáljuk.

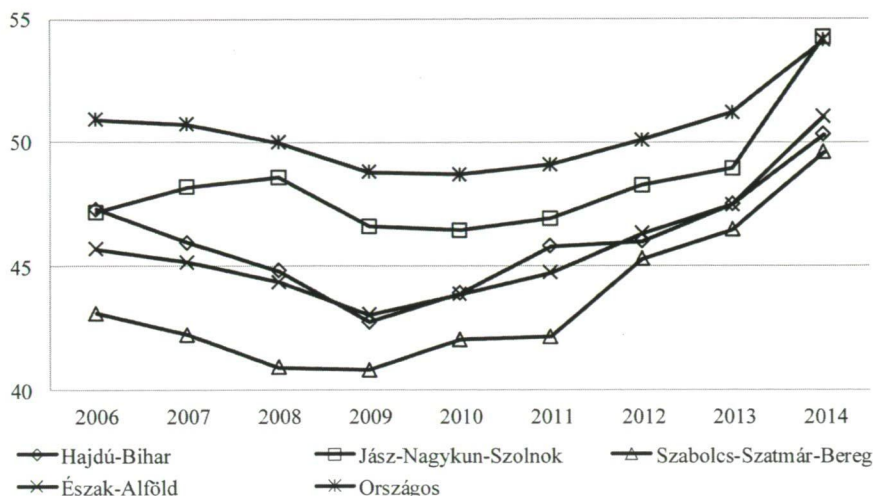
## 2. A régió munkaerő-piaci helyzete

Az Észak-alföldi régió földrajzi fekvése bizonyos szempontból akár kedvezőnek is nevezhető, hiszen három országgal szomszédos, ily módon az Európai Unióban hídszerepet tölthet be a kelet-nyugati kapcsolatokban, és ahogy az korábban meg is fogalmazódott, a terjeszkedő Európa keleti kapujává válhat. A mindennapokban azonban látványosabban jelentkeztek a negatív tényezők, hisz már az 1990-es években is látható volt, hogy gazdasági téren inkább a vesztesek közé került, mikor elveszítve korábbi gazdasági kapcsolatait, piacait, és nem tudott a Nyugatról érkező működő tőke célterületévé sem válni, ezért meglehetősen rossz esélyekkel indult a lemaradás csökkentését célzó versenyfutásban. Nem indultak meg azok a belső folyamatok, amelyek a korábbi leszakadás megállítását hozhatták volna, és a kedvező elhelyezkedési potenciálja sem vonzott ide befektetéseket. A válság egyik alapvető jellemvonása volt az ország keleti részének leszakadása, és ennek egyik látványos jele volt, hogy Északkelet-Magyarország megyéiben – fokozottabban a jelenlegi Észak-alföldi régió térségében – a gazdaság átalakulását súlyos és tartós munkanélküliség kísérte. A foglalkoztatási adatok alapján is jól kirajzolódnak a területi egyenlőtlenségek, a külső- és belső periférikus területek nemcsak Északkelet-Magyarországon, s nemcsak az Észak-alföldi régióban, hanem az egész országban kialakultak (Baramyi 2008).

A régióban a munkaerő-piaci helyzetet bemutató adatok nagyrészt az országos mutatóknak megfelelően alakultak az elmúlt években, legalábbis ami a tendenciákat illeti (Rákó 2012). A konkrét számok tekintetében azonban jóval elkeserítőbb a helyzet, hiszen például az aktivitási és a foglalkoztatási ráta már az 1990-es évek óta jóval az országos átlag alatt maradt (Balcsók 2008). Az 1. diagram ezt a két jellemzőt igyekszik bemutatni, hiszen az elmúlt évek hullámlása, illetve az elmúlt időszak pozitív változásai ugyanúgy leolvashatók róla, mint az a tény, hogy a régió három megyéje közül egyedül Jász-Nagykun-Szolnok megye számai közelítik meg az országos átlagot.

# 1. diagram: A foglalkoztatottak arányának alakulás az Észak-alföldi régió megyéiben (százalék)

Diagram 1.: Rate of employed people in the Northern Great Plain region (per cent)



Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

## 3. Az életminőség mérésének problémái

Az egyenlőség és a jól-lét kérdéseivel foglalkozó közgazdászok jelentős része egyetért abban, hogy a gazdasági tevékenység legfontosabb célja az emberi fejlődés és jól-lét előmozdítása, nem pedig maga a gazdasági növekedés. A jól-lét és életminőség vizsgálata során számos vitatott kérdéssel kell szembenéznie a kutatóknak. Ezek egy része speciálisan a vizsgált területhez kapcsolódik, másik része azonban általában a társadalomtudományi kutatás dilemmáihoz kapcsolódik. Dennis Raphael és szerzőtársai (Raphael et. al. 1995) fogalmazták meg azokat a legfontosabb pontokat, amelyeket egy ilyen jellegű kutatás során végig kell gondolni. Az egyik ilyen dilemma, hogy a kutatónak az objektív indikátorokat kell inkább vizsgálnia, mint például a jövedelem, a lakáskörülmények vagy akár az egészségi állapot, esetleg a szubjektív mutatók kapjanak nagyobb hangsúlyt, mint az elégedettség a jövedelmi helyzettel, a lakáskörülményekkel vagy az egészségi állapottal. Hasonlóan a vizsgálat kezdetén eldöntendő kérdés, hogy a felhasználni kívánt adatokat az egyénektől akarjuk begyűjteni (mikro szinten, akár objektív akár szubjektív adatokról van szó) vagy magának a rendszernek a működését igyekszünk bemutatni (például a bevételek megoszlását, az egészségügyi ellátó-rendszert). A harmadik dilemma az lehet, hogy a felhasznált mérőeszközök kifejezetten érték-alapúak legyenek (ahogy Raphael írja, a személyes függetlenség és az

egyén saját élete feletti kontroll esetében például általában feltételezik, hogy minden ember számára fontos mérőeszközök, ezért felhasználhatók az életminőséggel kapcsolatos kutatásokban) vagy igyekezzen a kutató inkább értéksemleges indikátorokat választani (elfogadva, hogy a személyes függetlenség és kontroll nem mindenki számára jelenti fontos részét az életminőségnek). Végül részben ehhez kapcsolódva minden esetben felmerülhet a kérdés, hogy a mérés során a társadalompolitikai célokat milyen mértékben kell figyelembe vennünk: az elfogadott társadalmi célkitűzések mennyire befolyásoljanak minket abban, hogy mit tekintünk jólétnek, minőségi életnek.

#### **4. Az empirikus vizsgálat eredményei**

Az egyéni jól-lét, amit sok esetben a boldogság fogalmával azonosítanak, számos tényező függvénye. Ide sorolhatjuk többek között a jövedelmet, az egészséget, a családi állapotot, a társadalmi kapcsolatokat és természetesen a munkaerő-piaci státusz számos összetevőjét: a munka jellegét, a munkakörülményeket, a kollégákkal való kapcsolatokat, a munka megbecsültségét (Ahn et al. 2004). A munkaképes korú lakosságon belül a legsúlyosabb következményekkel éppen ez utóbbiak járnak. Egyetérthetünk azokkal a kutatókkal, akik leszögezik, hogy a munkanélküliség negatív hatása az egyén életminőségére messze túlmutat azokon a gazdasági hatásokon, amiket a munkahely elvesztése okoz. Valójában a vizsgálatok azt mutatják, hogy a nem anyagi jellegű következmények jóval nagyobbak, mint a szigorúan anyagi jellegű hatások (Winkelmann 2006). Bár a munkájukat elvesztők jövedelme rendszerint jelentősen csökken, ezt sem tekinthetjük magától értetődőnek, és főleg nem általánosíthatjuk ennek mértékét, hiszen az egyén további bevételi forrásaitól, megtakarításaitól, esetleg biztosításától függően komoly különbségeket figyelhetünk meg.

A nem anyagi jellegű hatások megértése, és különösen mérhetővé tétele természetesen ennél is jóval bonyolultabb feladat. Ezen következmények közé sorolják általában az egyéniség és az önbecsülés elvesztését, a stressz fokozódását és a depresszió megjelenését. Ugyanakkor itt is számos egyéb tényező hatását kell figyelembe vennünk, mint például a támogató családi háttér vagy társadalmi környezet esetleges meglétét. Azt sem hagyhatjuk teljesen figyelmen kívül, hogy a munkájukat elvesztők egy része számára az új helyzet új lehetőségeket is rejt, például lehetőséget olyan tevékenységekre (szabadidős és sport tevékenységek, hobbi), amelyekre korábban nem volt ideje.

McKee-Ryan és szerzőtársai (2005) egy tanulmányban igyekeztek összeszedni és rendszerezni a munkanélküliség és az életminőség kapcsolatát vizsgáló tudományos cikkek megállapításait. Az egyik fontos megállapításuk a megvizsgált tanulmányok alapján, hogy az ezen a területen tevékenykedő kutatók döntő többsége a munkaerő-piaci helyzetnek a mentális egészségre gyakorolt hatásával foglalkoztak. Ez persze azt is jelenti, hogy az összes többi tényező, mint például a saját élet-



tel vagy a családi élettel, házassággal való elégedettség, de még az egészség nem mentális, hanem fizikai tényezői is háttérbe szorulnak a vizsgálatokban. Magától értetődőnek tűnhet, ugyanakkor az elemzések kapcsán meg kell jegyeznünk, hogy a kutatások legnagyobb része egyértelműen negatív hatásokat azonosított, mikor a munkanélküliség következményeit igyekezett azonosítani.

**1. táblázat: A munkanélküliség valamint a mentális és a fizikai egészség közötti kapcsolat**

**Table 1.: The connection between unemployment and the mental and physical health**

	Szignifikancia szint
Milyenek találja saját fizikai egészségét?	0,000
Milyenek találja saját lelkiállapotát?	0,000
Milyenek találja saját emberi kapcsolatait?	0,001
Milyenek találja az esélyét a saját életének irányítására?	0,000
Milyenek találja saját képességét az önellátásra?	0,000
Mennyire szeret a jelenlegi lakhelyén élni?	0,002

*Forrás:* (Saját szerkesztés az OTKA 81667 számú, „Változások - Válságok - Válaszok (Helyi szociális ellátórendszerek alkalmazkodása)” című kutatás adatainak felhasználásával, N=710)

Vizsgálatunk alapja egy 2013-ban lefolytatott kérdőíves vizsgálat volt, amely elsősorban a közszolgáltatások megítélését vizsgálta az Észak-alföldi régióban. Rétegzett mintavételt alkalmaztunk, az alapsokaságot a régió településszerkezetnek megfelelően bontottuk több csoportra. A teljes minta nagysága az eredeti tervek szerint ezer fő volt lett volna, végül 985 kérdőívet tudtunk bevonni az elemzésekbe (Fónai, Patyán 2014). A mi esetünkben a munkaerő-piaci helyzet vizsgálata során a mintából kizártuk a számunkra nem releváns csoportokat, így a nyugdíjasokat és a tanulókat, az általunk felhasznált minta nagysága így 710 fő volt. A vizsgálatba igyekeztünk a fentebb említett tényezők közül többet is bevonni annak ellenére, hogy – mint fentebb jeleztük – a kérdőíves kutatás eredeti célja nem a jól-lét különböző aspektusainak vizsgálata volt. Ugyanakkor a kérdések egy része a megkérdezettek saját egészségi állapotára, a saját és településük helyzetének megítélésére vonatkozott, így a munkaerő-piaci helyzettel együtt alkalmasnak találtuk az elemzés elvégzésére. A rendelkezésre álló adatokat az SPSS program segítségével, keresztábra-elemzéssel vizsgáltuk, ahol az egyik változó minden esetben a megkérdezett munkaerő-piaci státusza volt.

Tanulmányunkban elsősorban arra vállalkoztunk, hogy a nemzetközi szakirodalomban található példákhoz hasonlóan megvizsgáljuk, az életminőség mely aspek-

tusaiban mutatható ki kapcsolat a munkanélküliséggel. Az eredmények egyik csoportja az 1. táblázatban található. Részletes egészségügyi állapotra vonatkozó adatok sajnos nem álltak rendelkezésre sem a fizikai, sem a mentális állapotra vonatkozóan, ám a megkérdezettek egy kérdésben osztályozhatták, hogy saját megítélésük szerint milyen az általános állapotuk ebből a szempontból. Az első kérdés-csoportban ezeket a válaszokat kiegészítettük az életminőség szempontjából fontosnak tekinthető további kérdésekkel is, így a társas kapcsolatok, az önellátás és a saját élet irányításának szempontjaival.

A táblázatban bemutatott szignifikancia szintek önmagukban természetesen csak azt jelzik, hogy a két vizsgált változó tekintetében elvethetjük a nullhipotézist, vagyis a változók összefüggnek egymással. Az ilyen jellegű statisztikai elemzés önmagában ugyan nem méri az összefüggés irányát és erősségét, ám a korábbi kutatások, saját tapasztalatok és a keresztátlák vizsgálata után nem túl vakmerő az a megállapítás, hogy a munkanélküli állapot az a tényező, ami hatással van a megkérdezetteknek az életminőségükre vonatkozó véleményére. A táblázatból az is látható, hogy elemzésünket – részben kényszerűségből, az egészségi állapotra vonatkozó kérdések kis száma miatt is – kiterjesztettük más, ezekhez kapcsolódó területre is. A kapott eredmények nagyrészt nem okoztak meglepetést, hiszen az emberi kapcsolatokra és az önellátás képességére vonatkozó változóknál is egészen egyértelmű összefüggés mutatható ki.

## 2. táblázat: A munkanélküliség valamint a lakóhely megítélése közötti kapcsolat

**Table 2.: The connection between unemployment and the estimation of the place of residence**

	Szignifikancia szint
Milyennek ítéli meg a lakóhelyének helyzetét?	0,209
Hogyan változott a településének helyzete az elmúlt 10 évben?	0,369
Hogyan fog változni a településének helyzete a következő 10 évben?	0,272
Milyennek találja a Polgármesteri Hivatal működését?	0,262
Milyennek ítéli az utak állapotát jelenlegi lakhelyén?	0,100
Mennyire elégedett a járdák állapotával?	0,588

*Forrás:* Saját szerkesztés az OTKA 81667 számú, „Változások - Válságok - Válaszok (Helyi szociális ellátórendszerek alkalmazkodása)” című kutatás adatainak felhasználásával, N=710

A táblázatban szereplő változók közül némileg „kilóg” a lakóhely megítélésével kapcsolatos kérdés, ahol szintén egyértelmű kapcsolatot találtunk. Részben ennek az eredménynek a hatására vizsgáltuk meg részletesebben, hogy a saját telepü-



lés megítélése kapcsán milyen összefüggéseket tudunk kimutatni. Feltételezésünk szerint a munkanélküliség hatással van arra, amit az érintettek a lakóhelyükről gondolnak, hipotézisünk szerint ez a kapcsolat negatív lehet. A 2. táblázat mutatja, hogy a kérdőíves vizsgálat adatai alapján megállapított szignifikancia szinteket. Jól látható, hogy a feltételezésünk nem igazolódott annak ellenére, hogy az 1. táblázat utolsó sora szerint a munkanélküliek szignifikáns módon kevésbé szeretnek az adott településen élni. A 2. táblázat néhány példát tartalmaz arra vonatkozóan, hogy milyen változókat vizsgáltunk. A szignifikancia szintek ezekben az esetekben, és a többi megvizsgált változó esetében is azt mutatják, hogy munkaerő-piaci státusz nem játszik jelentős szerepet abban, ahogy a megkérdezettek a lakóhelyüket megítélik.

## 5. Összegzés

A nemzetközi kutatásokkal összhangban a vizsgálatunk eredményei azt mutatják, hogy a munkanélküliség számos szempontból hatással van a munkanélküliek életminőségére. A kapcsolat természetesen sok esetben nem direkt formában jelentkezik, hiszen a kereső tevékenység megszűnése több szempontból is (a pénzügyi problémák megjelenése, a társadalmi kapcsolatok beszűkülése) hatással van az egyéni jól-lét szintjére. Számos egymásra épülő stressz faktort figyeltek meg kutatók, amelyek többek között a bizonytalanság-érzés, az anyagi, családi és házassági problémák formájában jelentkezhetnek. Mindezt szem előtt tartva is kijelenthető, hogy oksági kapcsolat van a munkanélküliség és az egyénnek a saját életminőségével kapcsolatos felfogása között. Ezen általános kapcsolat megerősítése mellett az Észak-alföldi régióban folytatott vizsgálatunkban igyekeztünk arra is választ találni, hogy a jól-lét számos aspektusa közül melyek azok, amelyek esetében a kapcsolat egyértelműen kimutatható, és hol kevésbé bizonyítható. A vizsgálatunk eredményéből jól látszik, hogy a hatás az életminőség személyes vonatkozásaiban (mint a fizikai és mentális egészség) ebben a régióban is egyértelműen kimutatható. Ugyanakkor az a feltételezésünk, hogy a munkanélküliség a lakóhellyel kapcsolatos véleményekre is hatással van, nem igazolódott.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ahn, Namkee - García, Juan Ramón - Jimeno, Juan Francisco (2004): The impact of unemployment on individual well-being in the EU. ENEPRI Working Paper No. 29, pp. 1-18.
- Balcsók István (2008): Munkaerő-piaci folyamatok a régióban a rendszerváltás után. In: Baranyi Béla szerk. (2008): Észak-Alföld. A Kárpát-medence régiói 8. Pécs-Budapest. MTA RKK-Diálóg Campus Kiadó pp. 189-207.
- Baranyi Béla (2008): Az észak-alföldi régió bemutatása. MAG Kutatás, Fejlesztés, Környezet. 22. évf. 5. sz.

- Bódi Ferenc – Farkas Jenő – Horvátj Zsuzsanna (2014): Anomie as a thermometer of the crisis (experiment) - Social Capacity - phenomenon of the complex crisis. In: Ferenc Bódi et al. szerk. (2014): Access to Services in Rural Areas. A Comparison of Finland and Hungary. Studies in Comparative Social Pedagogies and International Social Work and Social Policy, 27. Bréma. Europäischer Hochschulverlag GmbH pp. 149-172.
- Fónai Mihály - Patyán László (2014): Methodological framework, sample selection and an overview of the composition of the Hungarian research questionnaire. In: Ferenc Bódi et al. szerk. (2014): Access to Services in Rural Areas. A Comparison of Finland and Hungary. Studies in Comparative Social Pedagogies and International Social Work and Social Policy, 27. Bréma. Europäischer Hochschulverlag GmbH pp. 42-54.
- McKee-Ryan, Frances M. - Song, Zhaoli - Wanberg, Connie R. - Kinicki, Angelo J. (2005): Psychological and physical well-being during unemployment: a meta-analytic study. In: Journal of Applied Psychology, vol. 90, no. 1, pp. 53–76.
- Nagy Zita Éva (2007): Az Észak-alföldi régió foglalkoztatási helyzetének és foglalkoztatási célú nonprofit szektorának jellemzői. In.: Csoba Judit – Czibere Ibolya (szerk.): Tipikus munkaerőpiaci problémák – atipikus megoldások. Debrecen. Kossuth Egyetemi Kiadó pp. 207-230.
- Raphael, Dennis - Renwick, Rebecca – Brown - Ivan, Rootman - Irving (1995): Quality of life indicators and health: Current status and emerging conceptions. In: Social Indicators Research. 12/1995; 39(1) pp. 65-88.
- Rákó Erzsébet (2012): Munkaerőpiac - foglalkoztatáspolitikai Magyarországon. In: Rákó Erzsébet, Szűcs Enikő (szerk). Munkaerő-piaci helyzetkép Magyarországon és Romániában. Szeged. Belvedere Meridionale pp. 9-102.
- Winkelmann, Rainer (2006): Unemployment, Social Capital, and Subjective Well-Being. Journal of Happiness Studies, vol. 10(4), pp. 421-430.

# **„KIÚT AZ ÁLLÁSTALANSÁGBÓL?” A FOGLALKOZTATÁST SEGÍTŐ FEJLESZTÉSI PROGRAMOK ÉS A MUNKAERŐ-PIACI FOLYATAMOK ÖSSZEFÜGGÉSEI A DÉL-ALFÖLDI RÉGIÓBAN**

*A WAY OUT OF UNEMPLOYMENT? CORRELATIONS OF  
EMPLOYMENT-FOSTERING TRAINING PROGRAMS AND LABOUR  
MARKET TRENDS IN THE DÉL-ALFÖLD REGION*

**LIZON LORETTA MA hallgató**

Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

## **ABSTRACT**

In my dissertation I discuss unemployment in general and in the Dél-Alföld Region in details, and I present the Hungarian strategies and projects for handling unemployment, such as TÁMOP. I focus on TÁMOP 1.1.2, that is labour market oriented training program fostering employment. My research objective was to see whether the trainings offered by the local labour offices are in accordance with the local labour demand. Thus, I compared the trainings with the job vacancies in Bács-Kiskun, Békés and Csongrád Counties. I concluded that the trainings are basically in accordance with the labour demand, but there are some training programs that do not result in qualifications demanded by the employees. To make the picture complete, I analyzed the business orientation (main activity) of all the employers of the region, and compared it with the trainings. I concluded that there are several trainings related to those branches of business local employers are engaged in. Thus, we must say that with completing a training one has a good chance to get employed.

## **1. Bevezetés**

A foglalkoztatást elősegítő TÁMOP 1.1.2. munkaerő-piaci képzési programot mutatom be. Kutatásom célja az volt, hogy megállapítsam, a program keretében a Dél-alföldi régió munkaügyi központjai által kínált képzések összhangban vannak a munkaerő-piaci kereslettel. Témaválasztásomat az indokolja, hogy a munkanélküliség hazánkban a rendszerváltás óta az egyik legsúlyosabb gazdasági-társadalmi probléma, melynek megoldásában kiemelt szerepe van a képzésnek, oktatásnak. Az oktatás és képzés az elmúlt évszázadban a modern társadalmak egyik legna-

gyobb alrendszerévé vált. Szerepét ma már nem csak abban látják, hogy általa valósul meg a tudás és az érték átadása, hanem döntő hozzájárulást tulajdonítanak a gazdaság fejlődésében és a társadalmi integráció megteremtésében (Cseh-Hajós, 2014). Tekintettel arra, hogy a foglalkoztatást elősegítő munkaerő-piaci képzési programokkal szemben alapvető elvárás, hogy azok a helyi munkaerőpiac szükségleteihez kapcsolódjanak, fontosnak tartottam megvizsgálni a program és a munkaerő-piaci kereslet illeszkedését a Dél-alföldi régióban. Országos szintű empirikus kutatási tapasztalatok alapján az alábbi megállapítások tehetők (Cseh, 2010): mára igen fontos lett a képzés minősége, tartalma; ma a munkaerőpiacon a legnagyobb igény a jól képzett, valós szakmai gyakorlattal rendelkező szakmunkásokra van.

Kutatási hipotéziseim a következők:

- A „Hátrányos helyzetűek foglalkoztathatóságának javítása” című TÁMOP 1.1.2. program hatékony eszköz a munkanélküliség csökkentésére, mivel jelentősen hozzájárul a sikeres munkaerő-piaci elhelyezkedéshez.
- A munkaügyi kirendeltségek által kiadott munkaerő-piaci képzési jegyzék képzései összhangban vannak a munkaerőpiac által kínált állásokkal. Így ha az álláskereső sikeresen elvégzi a képzést, nagy eséllyel el tud helyezkedni a munkapiacon.
- A munkaerő-piaci képzések összhangban vannak a Dél-alföldi régió gazdasági szervezeteinek tevékenységével. Nem képeznek olyan szakembereket, akikre a gazdaságban biztosan nincs szükség.

## **2. TÁMOP 1.1.2. program bemutatása**

A munkaügyi központok és kirendeltségeik a TÁMOP 1.1.2. programmal segítik a munkanélkülieket a munkaerő-piaci elhelyezkedésben. A program „A hátrányos helyzetűek foglalkoztathatóságának javítása (Decentralizált programok konvergencia régiókban)” címet viseli. Az első projekt 2008 és 2011 között valósult meg. 2011. május 1-jével indult a második program, mely 2015. július 31-ig tart. Közvetlen célja, hogy segítse a hátrányos helyzetű álláskeresők belépését a munkaerőpiacra személyre szabott, helyi munkaerő-piaci lehetőségekhez és igényekhez alkalmazkodó támogatásokkal és szolgáltatásokkal, mint például a munkaerő-piaci képzésekben való részvétel, a munkatapasztalat és –gyakorlatszerzés, a munkakipróbálás, vállalkozóvá válás, stb. Átfogó célja a foglalkoztatási szint növelése, a foglalkoztathatóság javítása, az esélyegyenlőség biztosítása. A programra fordítható támogatás mértéke 106 milliárd forint, költségvetését 85%-ban az Európai Unió biztosítja az Európai Szociális Alapon keresztül, 15%-ban pedig a kapcsolódó hazai források egészítik ki (NFSZ 2013a).

A projekt célcsoportjait a 132/2009. (VI. 19.) Korm. rendelet<sup>2</sup> 2. paragrafusa határozza meg: a legfeljebb alapfokú iskolai végzettséggel rendelkező álláskereső, a pályakezdők és 25 év alattiak, az 50. életévüket betöltött álláskereső, a GYES-ről, GYED-ről vagy ápolási díjról visszatérők, a foglalkoztatást helyettesítő támogatásban részesülők és a tartósan munkanélküliek vagy tartós munkanélküliséggel veszélyeztetettek (NFSZ 2013a).

**1. táblázat: A TÁMOP 1.1.2. program tervezett és megvalósult eredményei (2013 decemberéig)**

**Table 1.: The calculated and the real results of the TÁMOP 1.1.2 program (until December 2013)**

Mutató	Célérték (fő)	Tényérték (fő)
A programba bevont személyek száma	110 000	106 060
A képzésben részt vevők száma	57 980	50 254
A képzést sikeresen befejezők száma	34 294	31 486
A programot sikeresen befejezők száma	48 488	43 612
A program befejezését követő 180. napon foglalkoztatott	32 000	12 769

*Forrás: NFSZ 2013b alapján saját szerkesztés*

A 1. táblázat adatai azt mutatják, hogy a tényértékek egyre inkább közeledtek a kitűzött célértékekhez. Úgy gondolom, hogy a fennálló idő alatt teljesíteni lehet a fenti célokat. Az első program 2008-2011 között valósult meg, ez időszak alatt Magyarországon a munkanélküliek száma nem csökkent, ellenkezőleg növekedett. 2008-ban 329 200 munkanélküli volt, míg 2011-ben 467 900. A második program 2011 májusától kezdődött és 2015 júliusáig tart. A munkanélküliek számát vizsgálva csökkenés állapítható meg, 2013-ban a munkanélküliek száma 448 900 volt, míg 2014 szeptemberében 380 242 (KSH 2014). A program sikerességét is igazolja a Csongrád Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központ Foglalkoztatási Programok Osztályánál készített interjú, mely szerint a programba eddig bevont álláskereső több, mint 42%-a a programból kilépve a foglalkoztatás irányába lépett ki, majdnem 22%-uk a program befejezését követő 180. napon is foglalkoztatásban vagy önfoglalkoztatásban állt. A képzésben résztvevők körében az elhelyezkedés mértéke kb. 31%-os volt a program befejezését követően, ami jelenleg majdnem 900 fő foglalkoztatását jelentette. A képzés sikerességét, népszerűségét

<sup>2</sup> 132/2009. (VI. 19.) Korm. rendelet a Társadalmi Megújulás Operatív Program 1. prioritás 1.1.2. konstrukció: „Decentralizált programok a hátrányos helyzetűek foglalkoztatásáért”, valamint a Társadalmi Megújulás Operatív Program 1. prioritás 1.1.1. konstrukció: „Megváltozott munkaképességű emberek rehabilitációjának és foglalkoztatásának segítése” keretében nyújtható támogatásokról

az álláskeresők körében az is alátámasztja, hogy 4 689 fő helyett 2014. december 31-ig 5 613 fő kerül majd bevonásra a programba. A program eredményességét a közeljövőben lehet hatékonyabban vizsgálni. A munkanélküliek számának csökkenéséhez nagyban hozzájárult a TÁMOP 1.1.2. program, valamint a 2011-től induló Közfoglalkoztatási Program is.

### **3. A Dél-alföldi régió munkaerő-piaci helyzetképe**

A Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján 2013. január 1-jén a régió lakossága 1 288 654 fő volt, a munkanélküliek aránya pedig 5,67%. Bács-Kiskun megyében a lakónépesség 519 930 fő volt, a munkanélküliek aránya 5,83%. Békés megye lakossága 359 153 fő volt, a munkanélküliek aránya pedig 6,33%. Csongrád megyében a lakosok száma 409 571 fő volt, míg a munkanélküliek aránya 4,89% (KSH 2013). 2014 szeptemberében a nyilvántartott álláskeresők száma a Dél-alföldi régióban 50 306 fő, Bács-Kiskun megyében 22 049 fő, Békés megyében 15 143 fő és Csongrád megyében pedig 13 114 fő volt (NFSZ 2014).

### **4. A Dél-alföldi régió munkaerőpiacának strukturális elemzése a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat álláshirdetéseinek elemzéséből kapott adatok alapján**

A TÁMOP 1.1.2. célja, hogy a helyi munkaerő-piaci igényekhez alkalmazkodó támogatást nyújtson. Ezért fontosnak tartottam a képzési kínálat és a munkaerő-szükséglet összevetését. Kutatásom célja az volt, hogy megvizsgáljam, a Bács-Kiskun, Békés és Csongrád megyei munkaerő-piaci képzési jegyzék összhangban áll-e a Dél-alföldi régió munkaerő-piaci igényeivel, valamint, hogy értékelhessem, hogy az itteni gazdasági szervezetek főtevékenységei szintén összhangban vannak-e a képzésekkel vagyis olyan szakembereket képeznek-e, akikre biztosan szükség van a szervezeteknél.

Először a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (NFSZ) Dél-alföldi régió álláshirdetéseit elemeztem, majd a kapott adatokat összehasonlítottam a Bács-Kiskun, a Békés és a Csongrád Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja által kiadott 2014. évi munkaerő-piaci képzési jegyzékkel. Azonban fontos megjegyezni, hogy az NFSZ adatbázisából származó adatok nem a teljes mintára vonatkoznak, mivel az állások nagy részét nem jelentik be a munkaügyi kirendeltségekhez. Ezért, hogy pontosabb képem legyen a régióban jellemző állásokról, második lépésben a Nemzeti Cégtár által közzétett regisztrált gazdasági szervezetek tevékenységi körét és alkalmazottainak számát is elemeztem, majd ezt is összevettem a képzési kínálattal.

Az NFSZ honlapján meghirdetett állásokat 2014. augusztus-október között elemeztem. A három hónap alatt összesen 720 állást vizsgáltam meg, amelyeket az iskolai végzettségek alapján rendszereztem. A kutatást adatelemzéssel és tartalom-elemzéssel végeztem. A munkaerő-piaci képzési kínálatot illetően megvizsgáltam

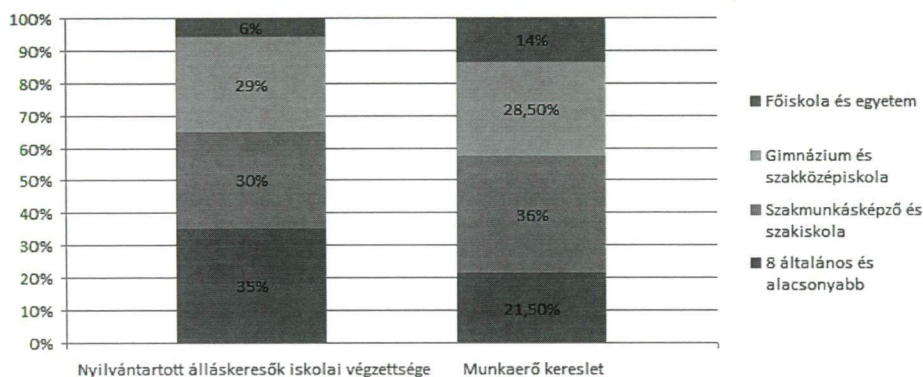


a 2014. évi Dél-alföldi régió munkaerő-piaci képzési jegyzékeit. A Bács-Kiskun megyei képzési jegyzék 66, a Békés megyei 102, míg a Csongrád megyei 45 képzést kínál az álláskeresők számára.

A 1. ábra összefoglalja a Dél-alföldi munkaügyi kirendeltségek által nyilvántartott álláskeresők iskolai végzettségét, valamint azt, hogy a munkaerőpiac milyen végzettségűekre tart igényt. Szeptemberben az álláskeresők száma 50 305 volt, míg a betöltetlen állások száma 155.

**1. ábra: A nyilvántartott álláskeresők iskolai végzettség szerinti és a munkaerő kereslet iskolai végzettség szerinti megoszlása a Dél-alföldi régióban (2014. szeptember)**

**1. graphic: Distribution of registered job-seekers and labour force demand according to education in the Dél-Alföld Region (in September 2014)**



*Forrás: NFSZ 2014a alapján saját szerkesztés*

Megállapítható, hogy a 8 általánost vagy annál alacsonyabb iskolai végzettségűek aránya magasabb volt, mint az ilyen végzettségre igényt tartó álláshirdetések aránya, esetükben nehéz az elhelyezkedés. A szakmunkásképzőt és szakiskolát végzettek esetében a helyzet fordított; a kereslet nagyobb, mint a kínálat, tehát munkaerő-hiány jellemző. A gimnáziumot és szakközépiskolát végzettek esetében a kereslet és a kínálat körülbelül megegyező. A felsőfokú végzettséggel rendelkezők esetében a kereslet aránya magasabb, mint a kínálat aránya.

Az 2. táblázat 720 állás elemzése alapján készült, megmutatja, hogy 2014. augusztus és október között az iskolai végzettségek alapján milyen állások tölthetők be. Megállapítható, hogy alacsony iskolai végzettséggel a 720 állásból csak 118 volt betölthető, a magasan kvalifikált személyek részére csak 97 állást kínáltak. Ezzel szemben középfokú végzettségűek számára sok álláslehetőség volt. Az alacsony iskolai végzettségűek leginkább alacsony presztízsű munkát tudtak vállalni, ilyen munkakörök az alkalmi-, építőipari segédmunkás, a konyhai kisegítő, a takarító, stb. A diplomások számára magasabb pozíciójú állásokat kínáltak, ilyen

a mérnök, a közép vagy felső vezetői munkakörök. Jól érvényesül, hogy ma már a munkáltatók szakképzett embereket alkalmaznak, akik a szükséges ismeretekkel, kompetenciákkal rendelkeznek, rugalmasak, jól alkalmazkodnak a változásokhoz. A Dél-alföldi régióban a leginkább piacképes szakmáknak az ügyintéző, az eladó, a szerelő, a szakács, a lakatos bizonyult.

**2. táblázat: A munkaerő-piaci kereslet szakmák szerinti alakulása a Dél-alföldi régióban (2014. augusztus-október)**

**Table 2: Development of labuor force demand according to professions in the Dél-Alföld Region (August-October 2014)**

Főiskola és egyetem (97 db)		Gimnázium – szakközépiskola – technikum (195 db)		Szakmunkásképző – szakiskola (310 db)		8 általános és alacsonyabb (118 db)	
Mérnök	28	Ügyintéző	35	Szerelő	35	Egyéb segéd- munkás	38
Ügyintéző	15	Eladó	22	Szakács	31	Tehergép- kocsi-vezető, kamionsofőr	12
Vezető	15	Szerelő	18	Eladó	26	Építőipari segédmunkás	11
Tanár	5	Gépkezelő	17	Lakatos	25	Konyhai kise- gítő	7
Könyvelő	4	Műszakvezető	12	Teher-, személy- gépkocsi-vezető, kamionsofőr	21	Húsfeldolgozó	6
		Teher-, személy- gépkocsi-vezető, kamionsofőr	3	Gépkezelő	20	Takarító	4

*Forrás: NFSZ alapján saját szerkesztés*

A következőkben a munkaügyi központok által kínált képzéseket elemzem. A Bács-Kiskun Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja által közzétett képzési jegyzékben 66 képzésből, 51 képzést ajánl a 8 általános vagy alacsonyabb végzettséggel rendelkezők számára. Ez is jól igazolja, hogy magas az alacsony végzettségűek száma a megyében. A képzési jegyzék alapján megállapítható, hogy 14 gépkezelő (CNC gépkezelő, építő- és anyagmozgatógép kezelő, targoncavezető - emelőgépkezelő), 6 eladó (élelmiszer-, vegyi áru és gyógynövény eladó), 7 ügyintéző (irodai asszisztens, logisztikai, pénzügyi ügyintéző, ügyviteli titkár), 6 szociális gondozó és ápoló, 4 tehergépkocsi vezető, 4 tisztítás-technológiai szakmunkás, 3 nevelőszülő, illetve 3 szakács, 2 szerelő képzést indítanak. Az állásokat vizsgálva a képzési jegyzék részben összhangban van a kínált állásokkal, mivel 5



gépkezelőt, 12 eladót, 7 ügyintézőt, 10 tehergépkocsi vezetőt, 5 szakácsot, 14 szerelőt keresnek a munkaerőpiacon. Csak egy épülettisztító munkakör áll betöltésre, ennek ellenére 4 tisztítás-technológiai szakmunkást keresnek a munkapiacra. Szociális gondozó és ápolói, nevelőszülői állást nem kínálnak a Bács-Kiskun megyei munkáltatók.

A Békés Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja által kiadott képzési jegyzékben 102 képzés szerepel, melyből 6 képzést a 8 általános iskolai végzettséggel nem rendelkezők számára kínálnak, míg 71 képzést a legfeljebb 8 általánossal rendelkezők részére. Összesítve 77 képzést ajánlanak az alacsony végzettségűek számára, ezzel is segítve fejlődésüket, munkaerő-piaci elhelyezkedésüket. A képzési jegyzék alapján 15 gépkezelő (CNC gépkezelő, építő- és anyagmozgatógép kezelő, targoncavezető - emelőgépkezelő), 7 szociális gondozó és ápoló, 6 gépjárművezetői, 4 tisztítás-technológiai szakmunkás, 4 eladó (élelmiszer-, vegyi áru és gyógynövény eladó), 4 szerelő, 3 konyhai kisegítő, 3 óvodai dajka, 3 ügyintéző (pénzügyi, logisztikai, vállalkozási bérügyintéző), 2 női szabó, 1 szakács képzést indítanak. A Békés megyei munkaerőpiacon 2 gépkezelőt, 5 szociális gondozót és ápolót, 16 tehergépkocsi-, személygépkocsi-, targoncavezetőt, kamionsofőrt, 20 eladót, 20 szerelőt, 2 konyhai kisegítőt, 12 ügyintézőt, 6 szabót, illetve 14 szakácsot keresnek. Az állásokat nézve a képzési jegyzék részben van összhangban a kínált állásokkal, mivel tisztítás-technológiai munkásokat és óvodai dajkát nem keresnek a munkáltatók.

A Csongrád Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központ képzési jegyzékében 45 képzés van, amelyből 27 képzést kínálnak az alacsony iskolai végzettségűek számára. A képzéseket megvizsgálva 7 gépkezelő, 5 eladó, 5 szociális gondozó és ápoló, 4 ügyintéző, 3 hegesztő, 2 szerelő, 2 óvodai dajka, 2 gépjárművezető, valamint 1 szakács képzést indítanak. Ezek a szakmák kiemelkedő helyet foglalnak el a meghirdetett állások listáján. A munkaerőpiacot elemezve 9 gépkezelő, 16 eladó, 14 ügyintéző, 4 hegesztő, 19 szerelő, 16 tehergépkocsi-, személygépkocsi-, targoncavezetőt, kamionsofőrt, illetve 6 szakács állás vár betöltésre. Szintén csak részben áll összhangban a képzési jegyzék a munkapiaccal, mivel a szociális gondozó és ápoló és az óvodai dajka szakmákra a Csongrád megyei munkaerőpiacon nincs kereslet.

A Nemzeti Cégtár adatbázisában 2014-ben a működő vállalkozások száma országosan 629 174 volt, a Dél-alföldi régióban 51 552. A régióban legnagyobb számban az alábbi tevékenységeket folytató vállalkozások voltak: kereskedelem, gépjárműjavítás (13 785), szakmai, tudományos, műszaki tevékenység (6 584), feldolgozóipar (5 141), építőipar (5 050), szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás (2 765), mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat (2 420), humán-egészségügyi, szociális ellátás (2 378), adminisztratív és szolgáltatást támogatói tevékenység (2 164). Ebben a régióban a feldolgozóipar foglalkoztatta a dolgozók legnagyobb hányadát (34,02%), valamint a kereskedelem, gépjárműjavítás ágazat (18,33%). Kiemelkedő az építőipar és a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat ágazat,

amelyekben az alkalmazottak aránya szintén magas volt, 8,73% és 8,40% (Nemzeti Cégtár 2014).

A képzéseket megvizsgálva megállapítható, hogy a képzési jegyzékek összhangban vannak a működő vállalkozások tevékenységével. Több csoportban indítanak olyan képzéseket, amelyek illeszkednek a szervezetek főtevékenységéhez. Ilyen képzések a gépkezelő, a szerelő, az ügyintéző, a lakatos, a szociális ápoló és gondozó, az óvodai dajka, az irodai asszisztens, a gépi forgácsoló, a nevelőszülő, a hegesztő, stb. A feldolgozóipar és a kereskedelem, gépjárműjavítás ágazat foglalkoztatta a legtöbb alkalmazottat. A képzési jegyzékeket elemezve több olyan képzést hirdetnek meg, amelyek ezekhez az ágazatokhoz kapcsolódnak, például: hulladékválogató és-feldolgozó, zöldség- és gyümölcsstermesztő, textiltermék-összeállító, mezőgazdasági gépész, kereskedő, elektronikai műszerész, autószerelő, stb.

## 5. Összegzés

A TÁMOP 1.1.2. program jelentősen hozzájárul ahhoz, hogy a munkanélküliek szakmát szerezhessenek, önálló vállalkozást indíthassanak és működtethessenek, valamint támogatott foglalkozásokban dolgozhassanak. A program eredményességét igazolja a munkanélküliek számának csökkenése, a projekt eddigi eredményei és a Csongrád Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központ Foglalkoztatási Program Osztálya által közölt adatok is. Tehát első hipotézisem igazolódott, mely szerint a TÁMOP 1.1.2. programnak is szerepe van a munkanélküliek számának csökkenésében.

A munkaerő-piaci képzési jegyzék mindhárom megyében összhangban volt a Dél-alföldi munkaerőpiac által kínált betöltetlen állásokkal. A felnőttképzési intézmények több csoportban indítanak képzéseket olyan szakmák elsajátítására, amelyek a legnagyobb számban állnak betöltetlenül a munkaerőpiacon. Azonban második hipotézisem csak részben igazolódott, mivel több csoportban indítanak olyan képzést, amelyre a vizsgált időszakban nem volt kereslet a munkaerőpiacon. Ennek ellenére a legtöbb álláskereső, aki részt vesz a képzésben és eredményesen elvégzi, nagy eséllyel találhat munkát, mivel a táblázatban első helyeken szereplő állások betöltéséhez megszerzi a szükséges végzettséget és kompetenciákat.

A munkaerő-piaci képzések szintén összhangban vannak a Dél-alföldi régió gazdasági szervezeteinek tevékenységével. Ha az álláskereső elvégzi a képzést, olyan munkakört tölthet be, amelyre több vállalkozásnál szükség van, ezáltal nagyobb esélye van elhelyezkedni a munkaerőpiacon. Megállapítható, hogy harmadik hipotézisem igazolódott, mely szerint nem képeznek olyan szakembereket, akikre a gazdaságban biztosan nincs szükség.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Csehné Papp I. (2010): Labour Market Status of Young People in Hungary, Practice and Theory in Systems of Education, volume 5. number 2., pp. 169-176. ISSN 1788-2583
- Csehné Papp I., Hajós L (2014): Education and working life in Hungary, Acta Technica Corviniensis – Bulletin of Engineering, 2 , pp 105-110. ISSN 2067 -3809
- Csongrád Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja Foglalkoztatási Program Osztály által nyújtott adatszolgáltatás (Szeged, 2014.11.06.)
- Központi Statisztikai Hivatal (2013): Lakónépesség. <http://www.ksh.hu/interaktiv/terkepek/mo/nepesseg.html?mapid=WNT001>. Adatok letöltve: 2014. november 10.
- Központi Statisztikai Hivatal (2014): A munkanélküliek száma korcsoportonként, nemenként. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qlf010.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf010.html). Adatok letöltve: 2014. november 10.
- Nemzeti Cégtár (2014): Interaktív grafikon. <http://nemzeticegtar.hu/interaktiv-grafikon>. Adatok letöltve: 2014. november 10.
- Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat: Állások keresése. [http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=ak\\_allasajanlatok\\_meghirdetett\\_allasok](http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=ak_allasajanlatok_meghirdetett_allasok). Adatok letöltve: 2013. december 01 – 2014. február 28.
- Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (2013a): TÁMOP 1.1.2. „A hátrányos helyzetűek foglalkoztatóságának javítása (Decentralizált programok a konvergencia régiókban)” elnevezésű projekt ismertetése. [http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=full\\_tamop\\_tamop112](http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=full_tamop_tamop112). Adatok letöltve: 2014. január 23.
- Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (2013b): TÁMOP 2.1.6. „Újra tanulok” megnevezésű kiemelt projekt. [http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=full\\_tamop\\_216\\_](http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=full_tamop_216_). Adatok letöltve: 2014. március 14.
- Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (2014a): Havi részletes adatok. Szeptember. [http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=full\\_afsz\\_havi\\_reszletes\\_adatok\\_2014](http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=full_afsz_havi_reszletes_adatok_2014). Adatok letöltve: 2014. október 17.

# **SZERVEZETI VÁLTOZÁSOKAT KIVÁLTÓ TÉNYEZŐK EMPIRIKUS VIZSGÁLATA**

## *AN EMPIRICAL ANALYSIS OF TRIGGER EVENTS TOWARD ORGANIZATIONAL CHANGES*

**UJHELYI MÁRIA egyetemi docens**  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar  
**KUN ANDRÁS ISTVÁN egyetemi docens**  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

### **ABSTRACT**

104 years after Taylor, in the 21st century organizations have to face the challenges of environmental changes. It is essential how fast and efficiently they are able to react. In 2014 a research was conducted on this topic with the contribution of students of the University of Debrecen, Hungary, surveying organizations which had experiences on at least one significant programme of organizational change within the last 5 years. The owners or managers responsible for the changes were asked to fill in a questionnaire about the attributes and also about the management of these organisational changes. In this paper, after a brief review of the literature we will analyse the conditions and root causes of changes using 105 questionnaires, which was collected. We examine which were the most important external or internal environmental factors that led to the changes. We also try to measure whether there are differences in these factors' roles according to entrepreneurship form, size, company group membership, ownership structure, or sector.

### **1. Bevezetés**

A változások átélése, elfogadása, kezelése mindig is nagy kihívást jelentett az emberiségnek, de napjaink felgyorsult világában az egyéni és szervezeti siker, a versenyelőny egyik elengedhetetlen feltételévé vált az eredményes változásmenedzselésnek. Szinte kivétel nélkül valamennyi szervezet előbb vagy utóbb átél, vagy tudatosan megvalósít szervezeti változásokat, ezért érdekes és aktuális kutatási téma annak vizsgálata, hogy mi váltja ki a változásokat, mi segíti, vagy akadályozza annak sikeres megvalósítását, s milyen eszközökkel, módszerekkel igyekeznek a vezetők a változási folyamatokat menedzselni.

2014 tavaszán e kérdések megválaszolása érdekében végeztünk kérdőíves kutatást Változásmenedzsment tantárgyat hallgató gazdálkodási és menedzsment alap-

szakos hallgatóink közreműködésével. A hallgatók olyan szervezeteket kerestek fel, melyekben az elmúlt 5 évben jelentősebb változás ment végbe. Felkérték e cégek tulajdonosát, vezetőjét, vagy változások menedzseléséért felelős HR vezetőjét, hogy töltsse ki a kérdőívet a szervezeti változások jellemzőiről, a folyamatok menedzseléséről. 105 értékelhető kérdőív érkezett vissza közepes méretű, első-sorban kelet magyarországi szervezetektől. E tanulmányban a vizsgálatnak csak a változások körülményeire, kiváltó okaira vonatkozó részét elemezzük.

A következő kutatási kérdésekre keresünk választ: K1. Melyek a leggyakoribb változáshoz vezető külső és belső tényezők a szervezetek életben? K2. Független-e a K1-hez kapcsolódóan meghatározott tényezők szerepe a szervezetek következő jellemzőitől: vállalkezési forma, méret, cégcsoport-hoz tartozás, tulajdonosi szervezet illetve ágazat?

## 2. Szakirodalmi áttekintés

A változásmenedzsmenttel foglalkozó kutatók több aspektusból elemzik a kérdéskört. Vizsgálják többek között a szervezeti változásokat kiváltó tényezőket (Senior és Swailes, 2010), a változások természetét és folyamatát (Ansoff és McDonnell, 1990; Dumphy és Stace, 1993; Grundy, 1993), a változásokkal szembeni ellenállás okait (Spector, 2013; Bakacsi, 2015), mértékét (Coetsee 1999), az ellenállás csökkentésének lehetőségeit, a változások menedzselése során alkalmazott eszközöket, módszereket (Spector, 2013), a sikeres változások jellemzőit (Burnes, 2009). Jelen tanulmányunkban a szervezeti változást kiváltó tényezőket, körülményeket illetve ezek hatását vizsgáljuk.

A változás-modellek mögött meghúzódó előfeltevés a nyílt rendszer szemlélet (Senior és Swailes, 2010), azaz, hogy a szervezetek nyílt rendszerek, s a környezetükkel való interakció nélkül nem működnek. Inputokat vesznek fel a környezetből, s outputokat bocsátanak oda vissza. Ha valamilyen változás történik a szervezet környezetében, az hatással lesz annak működésére. Ezek a környezetben bekövetkezett változások lesznek a változásokat kiváltó külső tényezők. A stratégiai menedzsmentből jól ismert elemzési módszerek, a SWOT és a PEST elemzés szisztematikus megoldások a változásokat kiváltó események számbavételére. Más szerzők (többek közt Robbins és Judge, 2013) konkrét tényezőket sorolnak fel gyakoribb szervezeti változásokat kiváltó erőkként. Ezek a következők: a munkaerő sajátosságai, technológia, gazdasági sokkok, verseny, társadalmi trendek, világpolitika.

A külső okok mellett gyakran a szervezeten belüli események, körülmények is kiválthatnak szervezeti változásokat. Nagy ötletek megjelenése, a vezető, vagy más fontos szervezeti tag változása, vagy a teljesítmény romlása ilyen belső okokra példa, de ezeket nem lehet egyértelműen elkülöníteni a külső kiváltó tényezőktől (Senior és Swailes, 2010). Ugyanakkor a változást vezetőik esetén olyan személyes

kompetenciák hiánya is akadályozhatja, mint az innovációra való hajlandóság és a kezdeményezőkészség (Gergely 2014).

Míg a szakirodalom részletesen tárgyalja a szervezeti változásokat kiváltó külső és belső eseményeket, erőket, kevésbé jellemző, hogy azok hatását vállalkozási forma, méret, cégcsoporthoz tartozás, tulajdonosi szerkezet, vagy ágazat függvényében elemeznék. Írásunkban mi ezeket az összefüggéseket próbáljuk kimutatni.

### 3. Minta és módszer

Mint azt már a bevezetőben is leírtuk, 2014 tavaszán végeztünk kérdőíves kutatást a szervezeti változások témakörében. Egy négy oldalas kérdőív került kidolgozásra, melyben a megkérdezett szervezetek háttér adatai mellett rákérdeztünk a változásokat megelőzően tapasztalt jelenségekre, a változás jellegére, természetére, a változások során alkalmazott eszközökre, a változás folyamatára jellemzőire, és a változással szembeni ellenállás mértékére. A kérdőíveket a Változás-menedzsment tárgyat hallgató gazdálkodási és menedzsment szakos hallgatók gyűjtötték össze az ismeretségi körükbe tartozó szervezetektől („kényelmi” vagy „elérhetőségi” mintavétel), melyek jelentősebb változásokon mentek át az elmúlt 5 évben. A cégek tulajdonosa, vezetője, vagy változások menedzseléséért felelős HR vezetője töltötte ki a kérdőívet. Közepes vagy attól nagyobb szervezeteket vontunk be a vizsgálatba. A kutatásban résztvevők jelentős része kelet magyarországi szervezet volt. Összesen 105 értékelhető kérdőív érkezett vissza. A vállalatok 2012-ben átlagosan 1333 főt foglalkoztattak (szórás = 6763 fő és egy esetben nincs adat), 2013-ban átlagosan 1341 főt (szórás = 6707 fő). Átlagos árbevételük 3.169 millió Ft (szórás = 8962 millió Ft, 97 válaszadó volt).

A K1. kutatási kérdés megválaszolásához egyszerű statisztikai módszereket használunk. A gyakoriságok és relatív gyakoriságok bemutatása után binomiális teszttel ellenőrizzük, hogy mely tényezők kerültek szignifikánsan többször vagy ritkábban megjelölésre, mint 50%, illetve mint a bármely tényezőre érkezett átlagos megjelölés.

A K2. kutatási kérdés esetében a kategorikus változóként előforduló jellemzők (vállalkozási forma, cégcsoporthoz tartozás, tevékenységi kör) esetében Cramer V asszociációs tesztekkel ellenőrizzük, hogy mely jellemzők és tényezők közt található szignifikáns összefüggés. Természetesen ezen módszer előfeltétele miatt egyes esetekben nem tudunk minden jellemzőt vizsgálat alá venni, csak azokat, amelyek megfelelő számban előfordultak a válaszok között. A legalább intervallum-skálán megjelölt jellemzők esetében (átlaglétszám, felsőfokú végzettségük száma, felsőfokú végzettségük aránya, éves nettó árbevétel, külföldi tulajdon aránya, magántulajdon aránya) kétmintás t-tesztekkel vizsgáljuk meg, hogy mennyiben térnek el az adott tényezőt megjelölő és az azt meg nem jelölő szervezetek.

## 4. Eredmények

Az 1. táblázat mutatja be, hogy az egyes tényezők összesen hány jelölést kaptak, illetve melyek tértek el szignifikánsan a véletlen (50,00%-os) megjelölési aránytól, illetve az átlagos (30,83%-os) jelölés arányától (30,83%), végül, hogy egymáshoz képest milyen sorrendben helyezkednek el. Ezek alapján megválaszolható a K1 kérdés. A táblázatban a faktorok a kérdőíven szereplő sorrendjükben vannak feltüntetve.

**1. táblázat: A tényezők előfordulási gyakoriságának binomiális tesztjei**

**Table 1: Binomial tests for the marking frequencies of the factors**

Tényező	Jelölés (db)	Arány (%)	p0,50	p0,31	Rang
Jogszábváltozás	42	40,00	0,05	0,00	3
Válság	37	35,24	0,00	0,19	4
Piaci verseny erősödése	51	48,57	0,85	0,00	2
Piaci igény változása	55	52,38	0,70	0,00	1
Új technológiai lehetőségek	21	20,00	0,00	0,00	6
E-kereskedelem és internet erősödése	9	8,57	0,00	0,00	8
Szervezeti teljesítmény-romlás	19	18,10	0,00	0,00	7
Személyi változás a szervezetben	25	23,81	0,00	0,07	5
Átlag	32,375	30,83			

A Rang oszlopból olvasható le, hogy melyek voltak a leggyakrabban („Piaci verseny erősödése”, „Piaci igény változása”) és a legritkábban említett („E-kereskedelem erősödése, internet terjedése”, „Szervezeti teljesítmény romlása”) okok. A p0,50 oszlopok a binomiális teszt kétoldali p értékeit tartalmazzák 0,50 és 0,31-es tesztértékek mellett. Ezek alapján megállapíthatjuk (5%-os szignifikancia-szint mellett), hogy a véletlen megjelölés gyakoriságától nem tekinthető eltérőnek a „piaci verseny erősödése” és a „piaci igény változása” tényezők előfordulása. Az összes többi tényező ettől jelentősen ritkábban került megjelölésre. Átlagostól jelentősen (5%-os szignifikancia-szinten) gyakoribb jelölést kaptak a piaci versenyre és a piaci igények, illetve a jogszabályok változására utaló válaszok, átlagosnak ítélt tényező volt a „Válság”, és a többi az átlagostól ritkábban fordult elő.

A vállalkozási formák közül a „Váll. forma3” oszlopban csak a kft., a zrt/nyrt. és a közszféra szerepel a vizsgálatban, mert a többi forma esetében az alacsony elemszám nem tette lehetővé a Cramer V biztonságos meghatározását. A tevékenységi körök helyett ugyanezen okból csak két nemzetgazdasági ágat szerepeltettünk: az ipart és a szolgáltatást. A „Váll. forma2” oszlopban csak a kft. és a zrt/nyrt. szervezetek kerülnek összehasonlításra, hiszen a közszféra szervezetei annyira különböznek, hogy ez indokolhatja a piaci formák nélkülük való összehasonlítását.



## 2. táblázat: A tényezők és szervezeti jellemzők összefüggéseinek Cramer V mutatói

Table 2: Cramer's V statistics among factors and organizational attributes

Tényező	Váll. forma3 N = 96	Váll. forma2 N = 82	Cégcsop. N = 103	Tev. kör. N = 97
Jogszabályváltozás	0,43***	0,16	0,19*	0,23**
Válság	–	0,04	0,03	0,09
Piaci verseny erősödése	0,43***	0,11	0,10	0,05
Piaci igény változása	0,39***	0,01	0,16	0,17*
Új technológiai lehetőségek	–	–	0,09	0,18*
E-kereskedelem és internet erősödése	–	–	–	–
Szervezeti teljesítmény-romlás	–	–	0,06	–
Személyi változás a szervezetben	–	–	0,01	0,06

*Megjegyzés:* \*\*\* 10%-os szinten szignifikáns, \*\* 5%-os szinten szignifikáns, \*\*\* 1%-os szinten szignifikáns, – nincs elegendő elemszám valamelyik kategóriában.

Tanulásként levonható, hogy a vállalkozási forma esetében kizárólag a köz-szféra szignifikánsan eltérő válaszadási mintázata állapítható meg a többi formától a jogszabályváltozás (a közszférának lényegesebb), a piaci verseny és a piaci igények faktorai esetében (utóbbiak a közszférában jelentősen kevésbé lényegesek). A cégcsoporthoz tartozás csak a jogszabályváltozások fontosságával látszik összefüggni (a csoporthoz tartozók ritkábban jelölték meg ezt a faktort). A szolgáltatók az iparnál szignifikánsan gyakrabban jelölték meg a jogszabály-változási tényezőt, kevesebbszer a piaci igények változását és az új technológiát.

A magasabb mérési szintű jellemzők esetében kétmintás t-tesztet vetettük össze az egyes tényezőket megjelölő és meg nem jelölő szervezeteket. Ennek eredményeit a 3. táblázat tartalmazza. Ahol 2012-es és 2013-as adatokra is rákérdezett a kérdőív, ott – terjedemi korlátok miatt – csak a 2013-as adatokat használjuk fel. Az éves nettó árbevételt vagy direkt módon, vagy kategóriák megjelölésével adhatták meg a válaszadók. A kategóriális adatokat visszakódoltuk, minden kategóriát annak osztályközepével helyettesítve, kivéve az 1 milliárd Ft feletti kategóriát, amelyet a 2013-re árbevételt direkt megadók mintájának mediánjával becsültünk (3439 mFt).

A vizsgált szervezeti jellemzők 10 esetben kapcsolódtak legalább 10%-os szinten szignifikánsan az egyes tényezők megjelöléséhez. Ezek közül 6 esetben a magántulajdon aránya (a magántulajdon kisebb aránya) mellett jelölték meg többen a jogszabályváltozás és a személyi változások a szervezetben tényezőket, magasabb aránya mellett pedig a válság, piaci verseny erősödése, piaci igények változása, új technológiák faktorokat), 2 esetben a felsőfokú végzettségük ará-



nya (kisebb arány mellett jelölték meg többen a piaci igények változását és az új technológiák lehetőségét), 1 esetben az éves nettó árbevétel (nagyobb érték mellett több jelölést kapott a piaci igények változása) és a külföldi tulajdon aránya (a jogszabályváltozást többen jelölték meg ennek kisebb aránya mellett). Az átlagos létszám és a felsőfokú végzettségűek száma nem mutatott összefüggést egy tényezővel sem, illetve egy vizsgált jellemzővel sem látszanak összefüggni sem az e-kereskedelem és az internet erősödése, sem a szervezeti teljesítmény romlása.

**3. táblázat: Az egyes tényezőket megjelölők és meg nem jelölők jellemzők szerinti átlagos különbségei**

**Table 3: Mean differences in attributes between those firms that marked and not marked a given factor**

Tényező	átlag lét- szám (fő)	felső. vég. száma (fő)	felső. vég. aránya (%)	éves net. árbev. (mFt)	külf. tul. arány (%)	mag. tul. arány (%)
Jogszabályváltozás	185,78	-752,03	6,45	966,22	-14,62	-39,03
t	0,14	-0,72	1,13	0,51	-1,77*	-4,14***
N	42   63	39   59	39   59	37   60	40   63	38   59
Válság	987,93	1396,75	0,70	-2166,48	0,98	19,77
t	0,72	0,95	0,12	-1,15	0,11	1,96*
N	37   68	34   64	34   64	36   61	36   67	35   62
Piaci verseny e.	1654,38	978,51	-4,59	-118,37	9,22	43,92
t	1,23	0,96	-0,82	-0,06	1,08	4,91***
N	51   54	46   52	46   52	49   48	51   52	49   48
Piaci igény vált.	-790,92	-1102,86	-14,52	2869,37	12,28	22,28
t	-0,60	-1,08	-2,69***	1,73*	1,46	2,27**
N	55   50	49   49	49   49	53   44	55   48	52   45
Új techn. lehet.	-1266,86	-732,97	-16,67	-1154,93	3,28	28,90
t	-0,77	-0,59	-4,00***	-0,51	0,31	2,73**
N	21   84	21   77	21   77	20   77	21   82	20   77
E-ker. és int. erős.	6228,95	5637,61	10,53	-1425,09	-8,19	6,90
t	0,94	1,02	1,09	-0,40	-0,54	0,38
N	9   96	9   89	9   89	7   90	9   94	8   89
Szerv. telj. roml.	2600,78	2606,38	11,49	-1654,88	-2,41	2,73
t	0,82	0,99	1,39	-0,71	-0,22	0,21
N	19   86	19   79	19   79	18   79	19   84	17   80
Szem. vált. a sz.	-676,66	-423,11	5,01	2895,22	-0,14	-26,66
t	-0,44	-0,36	0,78	0,79	-0,01	-2,21**
N	25   80	25   73	25   73	21   76	24   79	20   77

*Megjegyzés:* t = a kétmintás t-teszt t-statisztikája, N = elemszám (balra a jelölőké, jobbra a nem jelölőké), \*\*\* 10%-os szinten szignifikáns, \*\* 5%-os szinten szignifikáns, \* 1%-os szinten szignifikáns.

## 6. Konklúzió

A kérdőívek elemzésére alapozva a következő válaszokat adhatjuk a kutatási kérdésekre.

K1. Melyek a leggyakoribb változáshoz vezető külső és belső tényezők a szervezetek életben?

A leggyakrabban bejelölt változásokat kiváltó okok a „Piaci verseny erősödése” és a „Piaci igény változása”, ami nem meglepő eredmény gyorsan változó világunkban. Inkább a legritkábban említett okok – az „E-kereskedelem erősödése, internet terjedése” valamint a „Szervezeti teljesítmény romlása” – gondolkodtatják el a szerzőket. Érdekes, hogy a belső változásokat kiváltó okokat említették legritkábban a megkérdezettek.

K2. Független-e a K1-hez kapcsolódóan meghatározott tényezők szerepe a szervezetek következő jellemzőitől: vállalkozási forma, méret, cégcsoporthoz tartozás, tulajdonosi szerkezet illetve ágazat?

A vállalkozási formák közül a közszféra képviselői szignifikánsan eltérő válaszokat adtak, esetükben a jogszabályváltozás került az első helyre a változást kiváltó okokból. A cégcsoporthoz tartozók ritkábban jelölték meg ezt a faktort. A szolgáltatók az iparnál szignifikánsan gyakrabban jelölték meg a jogszabály-változási tényezőt, kevesebbszer a piaci igények változását és az új technológiát. A kétmintás t-teszt eredményeiben a vizsgált szervezeti jellemzők 10 esetben kapcsolódtak legalább 10%-os szinten szignifikánsan az egyes tényezők megjelöléséhez.

Az eredményekből megállapítható, hogy bár vannak különbségek a változásokat kiváltó tényezők gyakoriságában a vállalkozási forma, méret, cégcsoporthoz tartozás, tulajdonosi szerkezet illetve ágazat függvényében, de a vizsgálatok nem hoztak váratlan és meglepő eredményeket. Leginkább az állami – magán szektor, a szolgáltatás – ipar, valamint a cégcsoporthoz tartozás / nem tartozás vonatkozásában rajzolódnak ki különbségek a szervezetek között. A minta elemszámának emelése, vagy néhány kiemelt tevékenység speciális vizsgálata lenne ahhoz szükséges, hogy pontosabb eredményeket kapjunk a vállalkozási forma, vagy tevékenységi körre vonatkozóan.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ansoff, I. H. and McDonnell, E. J. (1990) *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bakcsi, Gy. (2015) *A szervezeti magatartás alapjai. Alaptankönyv bachelor hallgatók számára*, Budapest Semmelweis Kiadó.
- Burnes, B. (2009): *Managing Change, A Strategic Approach to Oeganizational Dynamics*, Fifth Edition, Harlow: Pearson Education Limited.
- Coetsee, L. (1999) "From Resistance to Commitment" *Public Affairs Quarterly*, Summer, pp. 204-222.
- Dumphy, D. and Stace, D. (1993) "The Strategic Management of Corporate Change", *Human relations*, 46, (8) pp. 905-920.
- Gergely É. (2014): A teljesítményértékelés során figyelembe vett kompetenciák az egyes vezetői szintek esetén. In: Bartha Ákos, Szálkai Tamás (szerk.) *Interdiszciplinaritás a régió kutatásban: IV. Fiatal kutatók nemzetközi konferenciája. Elektronikus Tanulmánykötet*. pp. 103-117. ISBN:978-963-7238-52-9
- Grundy, T. (1993) *Managing Strategic Change*, London: Kogan Page.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013) *Organizational Behavior*, Fifteenth edition, Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall
- Senior, B. and Swailes, S. (2010) *Organizational Change*, Fourth Edition, Harlow: Pearson Education Limited
- Spector, B. (2013) *Implementing Organizational Change, Theory into Practice*, Third Edition, London: Prentice Hall, Pearson Education International.

# A DUÁLIS SZERVEZETEK VEZETÉSI KÉRDÉSEI

## *LEADERSHIP ISSUES OF DUAL ORGANISATIONS*

**LÁCZAY MAGDOLNA** dékánhelyettes, tanszékvezető főiskolai tanár  
Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar  
Intézményi Menedzsment és Vezetési Tanszék

### ABSTRACT

New methods and practical applicability helped management trends to gain popularity in the second half of the 20th century. The reform of the public sector also started in these years and it still a current issue. The implementation of New Public Management (NPM) is different from the general trend and it can only be used by considering these significant differences.

Structural reforms pertaining to the idea of the cheaper state unveiled difficulties of other players of the public sector such as nonprofit companies and civil organisations. The leadership analysis of the administrative, business and social organisations that share the same owners and leaders can shed light on the leadership problems of the implementation of subsidiarity in Hungary.

### 1. Bevezetés

A 20. század második felében megerősödő néhány új menedzsment irányzat nagy népszerűsége tett szert mind a módszere, mind a gyakorlati használhatósága okán. Ezzel szinte egyidőben a nyugati országokban a közszektor reformja is elkezdődött a múlt század második felében, és máig az érdeklődés középpontjában van. Az NPM (New Public Management = az új közszolgálati menedzsment) hazai bevezetési formája és módszere azonban számos eltérést mutat. Az olcsó állam ideájához kötődő strukturális reformok – hazánkban – az önkormányzatok szintjén élesebben mutatják az intézményi illeszkedés nehézségeit mind a közszolgáltatásban érdekelt nonprofit gazdasági, mind a civil szervezetekkel való együttműködésben. Emellett a közmunka programok települési önkormányzatokhoz kapcsolódó programjai egyfajta települési szociális gazdálkodást indukált. Ennek vizsgálata, úgy véljük, rávilágíthat a gyakran azonos tulajdonosokkal, vezetőséggel működő igazgatási, gazdasági és szociális szervezetek vezetési kérdéseinek és a szubszidiaritás érvényesítésének a hazai problematikájára.

## 2. A szociális szövetkezetek és a közfoglalkoztatás értelmezései

A hazai társadalmi viszonyok állapotát jelentősen meghatározza az először csak regionális problémaként kezelt, mára azonban országos jelentőségű foglalkoztatáspolitikai. Jelen dolgozat azonban csak érinti ezt, sokkal inkább arra kívánja felhívni a figyelmet, hogy a szlogenekben javasolt, a vezető politikusok által ajánlott szociális szövetkezetek és a közfoglalkoztatás gyakorlata mind szervezeti, mind vezetési jellegében nagyon messze áll egymástól, noha a célkitűzésekben vannak érintkezések. Ebből adódóan a menedzsment tudomány ajánlásainak a figyelembe vételével is nehezen lehet áttekinteni a hazánkban kialakult helyzetet. A szociológiában használatos duális szerkezetek kifejezés ugyanazon jelenségre szokott vonatkozni, csak az ellentétes pólusok közötti eltérésekre és hatásokra koncentrál. Például a magas és tömeg kultúra, a magán és közélet stb. esetében. A dualitás értelmezése az igazgatási vagy a gazdasági szervezetekben azonban egészen más, nagyjából úgy foglалható össze, hogy létezik egy meghatározott munkamegosztási, hatásköri és koordinációs elvek alapján működő elsődleges struktúra, erre épül rá vagy ezt segíti egy másik, legtöbbször ideiglenes jelleggel működő szervezet. Jobb esetben lehetnek ezek projekt szervezetek, amelyek valamelyik feladat megoldásában részben önállóak, a projekt befejezésével megszűnnek vagy beépülnek az elsődleges szervezetekbe.

Az új közmenedzsment elmélet legismertebb tétele az olcsó állam ideájának a megvalósítása érdekében a feladatok kiszervezése hazánkban is elkezdődött. Megnevezett célja szerint olyan cégeknek, amelyek vállalkozási alapon, de az állam által megszabott jogi viszonyok közepette azt jobban tudják teljesíteni. A magyar állam által egy időben szorgalmazott kiszervezések nálunk a szociális problémák tömegét hozta, és nem lett „karcsúbb” az állam, sőt napjainkban éppen ellenkező tendenciát tapasztalunk. Mindeközben a kistélepléseket az elszegényedés, az elsorvasdás, a demográfiai és más okok miatt elszigetelődés fenyegeti.

Ebben a viszonylag leegyszerűsített viszonyrendszerben a kistélepléseken a szociális problémák kezelésének, köztük kiemelten a munkanélküliségnek, szinte egyedüli kezelője a települési önkormányzat maradt, és elvételve vannak szolgáltatást nyújtó szervezetek, és legtöbbjük mögött valamelyik egyház áll, mint fenntartó. A kistélepléseken a közmunkaprogram már-már sikerként bemutatott foglalkoztatási forma lett, amelyet a települési önkormányzatok mintegy saját vállalkozásként irányítanak, ám a közfoglalkoztatás nem lehet szociális szövetkezet. Ez a közmunka folytatásaként, az önfoglalkoztatás új lehetőségeként jelent meg a közbeszédben és a pályázati lehetőségekben. A 2013-ban meghirdetett: Az önfennntartást célzó szociális szövetkezetek támogatása a konvergencia régiókban pályázat<sup>3</sup> kiírásában olvasható volt, hogy a szociális gazdaság fejlesztését el kell választani a közfoglalkoztatás rendszerétől; ahhoz annyiban kapcsolódik, hogy

a közfoglalkoztatásban résztvevők számára is egyfajta továbblépési lehetőséget jelent a nyílt munkaerőpiac felé, de nem képezi a közfoglalkoztatás részét.

Ezek után célszerű a fogalmakat tisztázni, annál is inkább mivel az uniós pályázatok elsősorban a szociális szervezeteket részesítik előnyben.

## **2.1. A szociális szervezetekről**

A szociális gazdaság meghatározására a Köztulajdonú, Szociális és Szövetkezeti Gazdaság Nemzetközi Kutató- és Tájékoztatóközpontja (CIRIEC) 2007<sup>4</sup> novemberében az alábbi megfogalmazást javasolta az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság részére:

„Azon magánjellegű, formális keretek között szervezett vállalkozások csoportja, melyek döntéshozatali szabadsággal és önkéntes tagsággal rendelkeznek. Ezt a tagjaik szükségleteinek piacon keresztül, áruk előállítás, szolgáltatásnyújtás, illetve biztosítás és finanszírozás nyújtása révén történő kielégítése érdekében hozták létre. Továbbá, amelyek esetében a döntéshozatal, valamint bármilyen nyereség és többlet tagok közötti elosztása nem kapcsolódik közvetlenül a tagok által befektetett tőkéhez, illetve befizetett díjhoz, és amelyek esetében minden tag egy szavazattal rendelkezik. A szociális gazdaság magában foglal olyan magánjellegű, formális keretek között szervezett, döntéshozatali szabadsággal és önkéntes tagsággal rendelkező szervezeteket, amelyek nem piaci jellegű szolgáltatásokat nyújtanak háztartások részére, és amelyeknek esetleges nyereségtöbbletét nem sajátíthatják ki az őket létrehozó, ellenőrző vagy finanszírozó pénzügyi szereplők”

A már említett TÁMOP kiírás útmutatója szerint a szociális szervezetnek az 2013-as hazai értelmezése a következő: „Célunk olyan szociális szervezetek támogatása, melyek megfelelnek mind a szociális gazdaság széleskörűen használt definíciójának, mind a szervezetek alapelveinek, így a fenti szempontokon túl a pályázó szervezetnél érvényesíteni kell

- az önkéntesség és nyitott tagság elvét,
- a demokratikus tagi ellenőrzést,
- a tagok gazdasági részvételét,
- az autonómiát és függetlenséget,
- a tagok oktatását, képzését,
- a szervezetek közötti együttműködést, valamint
- a közösség iránti elkötelezettséget.

Magyarországon létezik a Szociális Szövetkezetek Országos Szövetsége, amely a 2006. évi X. törvény IX. fejezetének megfelelően országos érdekvédelmi szervezetként jött létre és működik. A módosított alapszabályát 2013. május 31-én fogadták el. A tevékenységi körükbe számos dolog tartozik, amelyek összefoglal-

---

4 [http://www.ciriec.ulg.ac.be/en/iframe/4\\_2\\_conferences.htm](http://www.ciriec.ulg.ac.be/en/iframe/4_2_conferences.htm)

hatóak a közhasznúság, a tanácsadás, a segítség és a közreműködés fogalmakkal. Tanulságos a tagságra vonatkozó pontok közül a hetediket idézni:

A tag jogai:

- részt vehet a Szövetség tevékenységében, rendezvényein
- képviselője révén választhat és választható a szövetségbe
- képviselője révén szavazati joggal részt vehet a Szövetség közgyűlésén
- a Szövetséget érintő minden kérdésben képviselője révén tanácskozási és szavazati joggal bír.

Kaufman Ilona igen találóan teszi fel a kérdést: „...de ki szervezi a helyi gazdaságot?” (Acta Sientiarum Socialum 2013). A válasz helyett kifejti, hogy szociális gazdaság a civil társadalom egyik legfontosabb eleme, amely az állami szektor által figyelmen kívül hagyott területekre reagál, tevékenységében nonprofit szervezet, formáját tekintve újnak tekinthető, szociális szövetkezet.

Ebben a speciális szervezeti formában képesek lehetnek integrálni a munkaerőpiacról kiszorulókat, munkahelyeket teremthetnek, a szolidaritást erősíthetik, és sorolhatnám mindazon altruista magatartást feltételező eredményeket, amelyeket csak önerőből nem lehet megvalósítani. Az Európai Unióban folyamatosan vizsgált munkanélküliségről egy kutatás során megállapították, hogy minden második ember tartósan munkanélkülivé válik a makrogazdasági válság, a munkaerőpiac passzivitása és a szociális védelmi rendszerek hatástalansága miatt. Az Európai Foglalkoztatási Stratégia és az ehhez kapcsolódó egyéb szerződések olyan reformokat sürgetnek, amelyek a nemzeti foglalkoztatási politikák áttekintését feltételezik, és a foglalkoztatottságot, a vállalkozói készséget, az alkalmazkodó képességet, valamint a férfiak és a nők egyenlő esélyeit kívánják előmozdítani (Kutatási záró tanulmány, 2005).

## **2.2. A közfoglalkoztatás és a szociális szövetkezet**

Hazánkban a fenti célokat szintén célként tekintve megjelent a közfoglalkoztatásról a 2011. évi CVI. törvény, amely részletes szabályozással jelöli ki a közfoglalkoztatási jogviszony munkáltatóit, a munkaterületeket, és itt olvashatunk a szociális szövetkezetekről is. A közfoglalkoztatók között az önkormányzatok, a költségvetési szervezetek, az önkormányzatok által alapított gazdasági társulások, egyházi és egyéb civil szervezetek szerepelnek, és az állam által megnevezett szükségletek kielégítésére, közösségi célok elérésére szerveznek közfoglalkoztatást. A törvény meghatározza azt is, hogy kit lehet foglalkoztatni (a 2012. évi I. törvény – a munka törvénykönyve – szerint), és hosszan sorolja, milyen megszorításokkal lehet büntetni, kizárni. Feladatunk azonban nem ennek az elemzése, sokkal inkább a szociális gazdasághoz vivő rendelkezéseinek a feltárása.

A 4/A.§ definiálja, hogy aki legalább egy évig volt közfoglalkoztatott, és vállalja, hogy legalább két évet együtt marad a szövetkezetet alkotók társaságában, akkor a közfoglalkoztatótól haszonkölcsön szerződés alapján az eszközöket meg-

kaphatja, sőt az állam vagy az önkormányzat vagy más közfoglalkoztató földet is ad használatra. Ez indirekt módon leszűkíti a tevékenységet a mezőgazdaságra. Ám itt sem lehet valódi szövetkezetként önállóan dönteni, mert minden, a hasznosításra vonatkozó döntés előtt ki kell kérni, a haszonkölcsön szerződés alapján, a kölcsönző véleményét. Ennek elmulasztása az ingó és ingatlan eszközök elvételével jár. Fordítsuk le mindennapi szóhasználatra! Az, aki önhibáján kívül munkanélküli lett, és bekerülhetett a közmunka programba, és ha sikerül egy évig ebben a státuszban maradni – bár ezt egyhuzamban nemigen tudja teljesíteni –, a közmunka lejártával megtarthatja kölcsönként a kapát, stb., és a kiosztott földet úgy kell művelnie, amint a volt foglalkoztatója jónak tartja. Mellesleg ekkor már minden egyéb támogatás nélkül. Ha jóindulattal nézem, akkor felidézhetem Kisszántói Pethe Ferenc 18. századi tanításait, amit a kis mezei gazdálkodóknak szánt<sup>5</sup>, és akkor a véleménykikérés kötelezettségét szakmai irányításnak, segítségnek is tekinthetem. Másrészt ez a forma az idézett törvény szerint a szövetkezeti tagságnak semmiképpen nem felel meg, a kezdő vállalkozás minimumfeltételeit sem éri el, viszont a 2006. évi X. szövetkezetekről szóló törvény 8.§-ának kritériumai szerint értelmezhető szövetkezetnek, itt ugyanis az olvasható, hogy olyan szövetkezet, amelynek célja a hátrányos helyzetben lévő tagjai számára munkafeltételek teremtése, valamint szociális helyzetük javításának egyéb módon történő elősegítése. Most már csak az „egyéb módot” kellene valóságos lehetőséggel felruházni.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Futó Péter, Hanthy Kinga, Lányi Pál, Mihály András, dr. Soltész Anikó (2005): A szociális gazdaság jelene és jövője, Magyarországon, Kutatási zárótanulmány
- Kaufman Ilona (2013): ... de ki szervezze a helyi gazdaságot, Acta Scientiarum Socialium 38.77-82.
- Németh László (2012): Szociális szövetkezetek: magyarországi helyzetkép / A szociális szövetkezet, mint helyi közösségi innováció, konferencia, Szekszárd
- Szociális Szövetkezetek alapszabálya (2013): <http://szoszov.hu/>
2006. évi X törvény a szövetkezetekről
2011. évi CVI. törvény a közfoglalkoztatásról és a közfoglalkoztatáshoz kapcsolódó, valamint egyéb törvények módosításáról

---

5 A Nemzeti Gazda (1814-1818) című folyóirata a gazdálkodást kívánta javítani



# A VEZETŐI MAGATARTÁS ETIKAI ASPEKTUSBÓL TÖRTÉNŐ MEGKÖZELÍTÉSE

## *A REVIEW OF ETHICAL LEADERSHIP*

**BARIZSNÉ HADHÁZI EDIT** egyetemi adjunktus  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

### ABSTRACT

Nowadays, leaders are facing more and more challenges and the ethical leadership behavior is a new aspect of these challenges. After the financial crisis many papers were published in the international literature, which focused on this interesting topic however, in the national literature there are only a few publications that deal with ethical leadership and in Hungary we can read only a few empirical studies about this topic.

In my study, I would like to fill this gap. Based on the most important publications in the international literature I introduce the most important ethical leadership approaches and the definitions of ethical leadership. I present the components and the misconceptions in connection with the ethical management. Furthermore I will show some directions for possible future research as well.

### 1. Bevezető gondolatok

Napjaink szervezetei, s ezzel együtt vezetői mind több kihívással néznek szembe. A külső és belső környezet számtalan olyan tényező figyelembe vételét indokolja, melyekhez nem elég pusztán passzívan figyelni, követni azokat, a befolyásoló elemeknek már lehetőleg a kialakulását is maguknak a szervezeteknek kell formálniuk. Mindez a mai felgyorsult verseny alapvető elvárása. Az etikus tevékenység és az etikus vezetői magatartás a fenti összetevők közül természetesen csak egy a sok közül, mégis egyre fontosabbá válik, hiszen a vállalatok profitszempontjaival szemben napjainkban nagyon fontos elvárás, hogy annak elérése etikus formában valósuljon meg. Erre egyes szerzők szerint a pénzügyi válság fokozottan hívta fel a figyelmet, ennek kialakulásában szerintük ugyanis az etikus vezetés hiánya volt az egyik tényező.

Moss (2002) véleménye szerint a számos etikátlan vállalati magatartás szolgáztatott példát tekintetben, hogy végül a vállalkozások megváltoztatták korábbi stratégiai irányvonalukat, megtanulva, hogy az etikus vezetés is egy út a nyereséges vállalati működéshez. Thornton ehhez még hozzáteszi, hogy napjainkban a globális piac, a kiélezett verseny az üzletért és az erőforrásokért, továbbá az

etikus vezetés során felmerülő problémakörök mind exponenciálisan növekednek (Thornton 2009:60).

A továbbiakban kitérünk az etikus vezetés definiálási lehetőségeire, az etikus vezetés összetevőire, bemutatjuk a témával szemben fennálló legfontosabb félreértéseket, legvégül pedig lehetséges jövőbeli kutatási irányokra is felhívjuk a figyelmet.

## **2. Az etikus vezetés megközelítési, definiálási lehetőségei, lehetséges összetevői**

Ebben a fejezetben áttekintjük az etikus vezetés néhány megközelítési lehetőségét. Amennyiben témánkat az üzleti etika szakirodalma felől közelítjük meg, érdekes Caroll tipológiájából kiindulni, amely szerint a vezető/menedzser háromféle magatartást választhat morális értékeit tekintve, beszélhetünk immorális, amorális és morális vezetőről (Caroll 1991:46-47). Immorális vezető az, aki döntései során nem veszi figyelembe, hogy azok milyen hatással vannak az érintettekre, mi a helyes és mi nem, alapvetően ők pusztán a saját és vállalati céljaikra fókuszálnak, a jogkövető magatartás is korlát számukra ezek elérésében (ezért gyakran meg is szegi a jogszabályokat). Az amorális vezető etikai szempontból semleges: az etikai szempontokat döntései során nem veszi figyelembe, döntései különböző érintettekre gyakorolt hatását nem vizsgálja, ugyanakkor a maximális profitot törvényes keretek között éri el, összességében csak a jogot tartja iránytűnek. A morális vezető olyan döntéshozó, aki megérti az etikai szempontok fontosságát és jelentőségét, s ezeket döntéseibe beépíti (Caroll 1991:46-47).

Az etikus vezetés egy nagyon általánosan elfogadott megközelítési lehetősége, amit Yukl fogalmazott meg 2010-ben a következőképpen hangzik: etikus vezető az, aki támogatja az őszinteséget, s akinek tevékenysége egyben saját értékeinek és hitének tükörképe. Yukl maga is elismeri azonban, hogy az etikus vezetés egy kissé homályos szemléletmód, amely számos tényezőtől tevődik össze, s bizony nehezen értékelhető (Yukl 2006:332-333). Az említett forrás hívja fel a figyelmet arra is, hogy az etikus vezetéssel kapcsolatban vizsgálhatjuk a vezető etikus magatartását (egyéni szint) és a vezető testület etikus magatartását is (csoportos vagy szervezeti szint). A továbbiakban jelen tanulmány elemzésének fókusza az etikus vezetés egyéni szintje lesz.

A fentiekben az etikus vezetés általános megközelítése került előtérbe, érdemes azonban az etikus vezetés egy másik és már konkrét vonatkozására is felhívni a figyelmet, mégpedig az alkalmazottak/követők felé irányuló etikus vezetésre.

Greenleaf az ún. szolgáló vezetői magatartással kapcsolatban azt mondja: „szolgálni a követőket a vezető elsődleges felelőssége és az etikus vezetés lényege<sup>6</sup> (Greenleaf 1977:20). Heifetz (2006) ebben a vonatkozásban hozzáteszi, hogy az

6 Akkor beszélhetünk szolgáló vezetésről, ha annak eredményeként a vezetett, és ezáltal a szolgált személy fejlődik (Greenleaf 1977:20).

etikus vezetőnek a követők közötti konfliktusokkal is foglalkoznia kell és a helyes útra kell terelnie őket. Frank 2002-ben megjelent tanulmánya a leadership modellek közül egyértelműen a transzformációs vezetési stílussal azonosítja az etikus vezetőt (Frank 2002:81). A fenti három szerző egyetért abban, hogy az etikus vezetői fókusz a követők helyes útválasztására való törekvés.

Továbbgondolva a transzformációs vezetésről előbb mondottakat érdemes kitérünk arra, hogy milyen hasonlóságokat mutat ez a vezetői stílus az etikus vezetéssel. Burns szerint a transzformációs vezető egyben morális vezető is, mivel a transzformációs vezetés inspirálja a követőket, hogy saját önérdeküket túllép-jék és a közösség céljainak elérése érdekében együttműködjenek (Burns 1978). A transzformációs vezetés más szerzők szerint rendelkezik etikus összetevőkkel, míg a tranzakciós vezetésről ez nem mondható el, ugyanakkor a transzformációs vezetés is csak abban az esetben lesz etikus, ha a vezető ezirányban motivált (Brown, Treviño 2006:598).

Szintén egy új dimenziója az etikus vezetésnek, amikor a döntéshozatali folyamat oldaláról szemléljük azt. Az etikus döntés nyilvánvalóan az etikus vezetés része, jelen tanulmányunkban azonban csak kis kitérőt teszünk az ide kapcsolódó legfontosabb tényezők és összefüggések feltárására, részletes elemzésekre nem vállalkozunk.

A menedzsment és egyben a menedzserek döntései akkor etikusak, ha ők magas szintű erkölcsi tudatossággal bírnak, és ez döntéseik alapjává válik (Pálinkás 2006:38). Ennek módja az lehet, hogy a választható alternatívák közül csak az etikai szempontból elfogadható lehetőségeket tekintik választható alternatívának, azaz a többlépcsős döntési folyamatban elsőként az etikai szempontokat, azt követően a hatékonysági, s végül a realizálhatósági feltételeket figyelembe véve jutnak el a megvalósítandó tevékenységekhez, folyamatokhoz (Pálinkás 2006:38-39).

Az etikus vezetéssel kapcsolatban az egyik legismertebb modell Treviño és munkatársai nevéhez fűződik. 2000-ben és 2003-ban megjelent publikációjukban a morális személy vs. morális menedzser fogalmával ismertették meg a szakmát. Empirikus kutatásaik során húsz vezetőt kérdeztek meg különböző iparágakban. Interjúalányaikat arra kérték, hogy gondoljanak egy általuk ismert és etikusnak tartott vezetőre, s válaszoljanak a kérdésekre azok tulajdonságait, magatartását és motivációit illetően. A válaszok alapján a kutatók később elkülönítették a morális személy és a morális menedzser definícióját. A válaszadók számtalan olyan tulajdonságot soroltak fel (őszinteség, megbízhatóság, igazságosság stb.), amelyek jellemzőek lesznek az ún. morális személyre, aki -etikus vezetés szemszögéből tekintve- személyiségjegyeivel és altruista motivációival írható le. Mászt jelent viszont az etikus vezetéssel összefüggésben a morális menedzser: ez jelképezi a vezető proaktív erőfeszítéseit annak érdekében, hogy a követők etikus és etikátlan magatartását befolyásolja. A morális menedzser magatartásában explicitté válik annak etikus jellege: ezek az etikai értékek kommunikációjában és a jutalmazási rendszerben egyaránt megjelennek (Treviño és mtsai 2000 és 2003).

Egy újabb megközelítési lehetőség az etikus vezetéssel kapcsolatban, amikor az ún. autentikus vezetéssel próbálunk meg párhuzamot vonni. Az autentikus vezetés kulcsszavai az önismeret, a nyitottság, a transzparencia, a remény, az optimizmus, továbbá a rugalmasság és a konzisztencia. Ezen vezetői típust inkább a pozitív végső értékek motiválják, mintsem az önérdék. Végül, de nem utolsó sorban az autentikus vezető képes eligazodni az etikai kérdések útvesztőiben, több szempontból értékelve azokat, hozzáigazítva döntéseit saját morális értékeivel (Brown, Treviño 2006:599).

Egy gondolat erejéig érdemes a spirituális vezetés és az etikus vezetés kapcsolatáról is szót ejteni. A spirituális vezetés olyan megközelítés, amelyben egyesül a vezetés vallással, etikával és értékalapú megközelítéssel kapcsolatos vonatkozása (Brown, Treviño 2006:599). A spirituális vezetés három összetevője a vízió (amely leírja egy szervezet vízióját és identitását), a hit (vagy remény) abban, hogy ezt a víziót meg tudják valósítani és az önzetlen szeretet, amely a gondoskodó munkakörnyezet eredménye (Brown, Treviño 2006:599-600). E háromból máris észrevehetjük, hogy az etikus vezetésnek nem, de a spirituális vezetésnek fontos eleme a „látónoki szerep”, illetve a spirituális vezető Istent vagy az emberiséget szolgálja, míg az etikus vezetésben ez utóbbiaknak nincs szerepe.

### **3. Az etikus vezetéssel szemben felmerülő leggyakoribb tévhitek – Brown nyomán**

Mint az üzleti etikával szemben is gyakran megfogalmazódik, hogy van-e létjogosultsága, ez sokakban az etikus vezetéssel kapcsolatban is felmerül. Természetesnek tekinthető ez minden újszerű paradigma megjelenésekor, nincs ez másként e kérdéskörben sem. A külföldi szakirodalom azonban nem csak abban jár előttünk, hogy megalkotta az etikus vezetés legfontosabb alapfogalmait és értelmezési kereteit, hanem megpróbálta (és továbbra is próbálkozik) a kétségeket elosztani a témában. Brown (2007) tanulmánya is az etikus vezetéssel kapcsolatos néhány félreértést próbálta tisztázni, a következőkben ezeket tekintjük át.

**1. tévhit:** az etikus vezetőnek nem kell aggódnia azon, hogyan látják őt mások. Ahogy Brown írja: az etikus vezetővel kapcsolatban mindannyian egyet kell értenünk abban, hogy helyesen kell cselekednie, még akkor is, ha ez népszerűtlen; a saját belső irányítóje kell, hogy irányítsa őt, és elég bátornak kell lennie ahhoz, hogy saját meggyőződése alapján lássa el feladatát (Brown 2007:141). Az egyik érv amellett, hogy mások ránk vonatkozó értékelését figyelembe kell vennünk, az az, hogy saját magunkat mindig pozitívabban értékeljük, mint amilyenek valójában vagyunk (ez az alapja például az önértékeléssel szemben az ún. 360 fokos teljesítményértékelési technikának is) (Brown 2007:142). Ezt a hibát még etikus vezetőként is elkövetjük. Ezt a jelenséget erősíti meg a jól ismert öngazoló torzító hatás is (miszerint sikereinket magunknak köszönhetjük, míg kudarcainkat külső tényezőkre vezetjük vissza), illetve az a tulajdonságunk is, hogy a mások megítélésben

nagyobb súllyal esnek latba a negatív információk, míg saját magunk megítélésében ezeket megpróbáljuk figyelmen kívül hagyni, vagy hatásukat csökkenteni (Brown 2007:142). Szintén fontos lehet mások ránk vonatkozó ítéletére tekintettel lennünk amiatt is, mert mi magunkat általában etikusabbnak tartjuk, mint a társadalom más tagjait. Továbbmenve: a kapott kritikák közül sem hagyhatunk mindent figyelmen kívül, az építő kritika igenis fontos segítség lehet számunkra, hogy ne károsítsuk meg sem magunkat, sem pedig a követőinket. Ráadásul a követők vezetőről alkotott képe jelentős hatással van az egyéni és szervezeti teljesítményre egyaránt, ezért a vezetőnek mindenképp meg kell próbálnia megérteni, mit gondolnak, és hogyan éreznek vele kapcsolatban követői (Brown 2007:142).

**2. tévhit:** az alkalmazottaknak nincs szükségük etikus irányításra vezetőjük részéről. Sok vezető azt feltételezi, hogy az alkalmazottai tudják, hogyan cselekedjenek megfelelően. Azt gondolják elegendő, ha formális szabályzatokat, kódexeket készítenek, és tréningek során ismertetik ezeket, helyettesítvén az etikus vezetői magatartást. Az egyik ok, amiért ez önmagában nem elegendő, mert a dolgozók magatartását az őket körülvevő emberek magatartása befolyásolja. Vezetői példamutatás hiányában a kollégák lesznek egymásra nagyobb hatással, ami nem feltétlenül vezet etikus viselkedéshez. Másrészt a vezetőknek nem szabad azt feltételezniük, hogy dolgozóik ösztönzés és támogatás nélkül helyesen cselekednek. Azaz magának a vezetőnek kell biztosítania egy olyan közeget, amelyben a munkavállalók etikusan végzik munkájukat (Brown 2007:144-145).

Brown meggyőződése szerint a szociális tanulás elmélete tovább erősíti a fenti tényező fontosságát. Mivel ezen elmélet szerint az egyének megfigyelik és követik azokat a magatartásformákat, amelyek vonzóak és hitelesek, ezért a vezető mintakép szerepe kiemelt hangsúlyt kap (Brown 2007:145).

A cikk végül kiemeli azt is, hogy a vezető felelősségvállalás terén mutatott példamutatása sem elhanyagolható: ha ő maga is mind sikerei, mind pedig kudarcai esetén vállalja tetteinek következményeit, akkor a dolgozók is hasonlóan fognak cselekedni (Brown 2007:145).

**3. tévhit:** felejtsd el az etikát – fókuszálj arra, hogy a dolgozók betartsák a törvényeket. Ez a félreértés abból a gondolatból gyökerezik, hogy ha a törvényeket nem szegjük meg, akkor etikusak vagyunk, pedig erről szó sincs! Ahogyan Caroll három menedzsertípusának ismertetéséből is láttuk (Caroll 1991), a jogkövető magatartás etikai vonatkozásban pusztán a semleges viselkedéssel azonosítható. Azok a vezetők, akik csak a törvények betartását várják el munkatársaiktól, arra hivatkoznak, hogy az etika túl bizonytalan, túl személyes és túl elvont terület, s bár a kutatók szerint ebben van igazság, pusztán emiatt mégsem hagyható figyelmen kívül az etika a vezetői viselkedés és döntés során. Brown véleménye szerint az oktatás szerepe sem elhanyagolható az etikus és a jogkövető magatartás kapcsolatának vizsgálatakor: tény, hogy az etikus viselkedés osztálytermi körülmények között nem sajátítható el, de a tanításra és a pozitív megfogalmazású etikai szabályzatokra, kódexekre együtt van szükség (Brown 2007:147-148).

**4. tévhit:** az etika és a hatékonyság összeegyeztethetetlen: sokak szerint már maga az „üzleti etika” kifejezés is oximoron, azaz az etikus és a hatékony vezetés egymást kizárja. Ennek mond ellen néhány empirikus kutatás is, amelyek szerint a kettő között pozitív kapcsolat áll fenn. Ha a vezető etikusan cselekszik, akkor a dolgozók, akik hozzá hasonlóak szeretnének lenni, megbíznak benne, ezáltal eredményesebb lesz maga a vezetői tevékenység is. Lényegében a vezetésben rejlő bizalom és igazságosság eredményezi a sikeres együttműködést a szervezetben. A cikk írója szerint rövid távon lehet valaki etikátlan, kérdéses viszont, hogy hosszú távon fenntartható-e az etikátlan magatartás a mai éles versenyfeltételek között (Brown 2007:149-150).

**5. tévhit:** a vezetők magánéletbeli cselekedetei nem számítanak: a vezető az alkalmazott teljesítményértékelése során pusztán munkahelyi eredményeit, tevékenységét veszi számba, vajon a dolgozók is így gondolkodnak főnökük értékelésekor? Egyáltalán nem! Erre Brown egy kis város menedzserének példájával mutat rá: egy kis városban mindenki ismer mindenkit, az itteni menedzser esetében például a főnöke, a kollégája, és a vásárlói is mind a szomszédjai. Azaz nem csak munkahelyi, de magánéleti tevékenységeit együtt ítélik meg, hiába tisztelik munkahelyén, ha felbőszült bikaként támadja le a sportrendezvényeken a bírót, akik a fiait esetleg helytelenül értékelik. Összességében azt mondhatjuk, hogy az egyén személyes tisztelete és megítélése követi őt a munkahelyére, legyen szó akár beosztottról vagy vezetőről (Brown 2007:151).

#### **4. Zárszó**

Jelen tanulmány célja az volt, hogy betekintést nyújtson az eddig hazánkban még kevésbé feltárt és kutatott etikus vezetés témakörébe. Áttekintést kapott az olvasó az etikus vezetés definiálási lehetőségeiről, láthattuk, hogy megközelíthetjük az etikus vezetést a menedzser tulajdonságai, magatartása, döntései, de még a spiritualizmus oldaláról is. Úgy gondolom, hogy érdemes lenne hazánkban is kutatásokat végezni ezen témakörben, melynek során feltárhatnánk a hazai vezetők etikus magatartással kapcsolatos attitűdjeit, s azt is, hogy mindennapjaikban, döntéseikben milyen mértékben tudják, illetve akarják figyelembe venni az etikus magatartás szempontjait. Egyetemi oktatóként kutatási céljaim között szerepel az is, hogy a hallgatók körében empirikus felmérést végezzek arra vonatkozóan, hogy ők mit gondolnak az etikus vezetésről, egyáltalán az etikus üzleti magatartásról.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Brown, M. E. - Treviño, L. K. (2006): Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*. 17. sz. pp. 595–616.
- Brown, M. E. (2007): Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls. *Organizational Dynamics*. 2 sz. pp. 140–155.
- Burns, J. M. (1978): *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Caroll, A. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organisational Stakeholders. *Business Horizons*. July-August pp. 46–47.
- Frank, D. G. (2002): Meeting the ethical challenges of leadership. *Journal of Academic Librarianship*. 28(1/2), pp.81.
- Greenleaf, R. K. (1977/2002): Essentials of servant leadership. In: Spears, L. C. - Lawrence, M. (Eds): *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century*. Hoboken. pp. 19-25.
- Heifetz, R. A. (2006): Anchoring leadership in the work of adaptive progress. In: Hesselbein, F. - Goldsmith, M. (Eds): *The leader of the future: Visions, strategies, and the new era*. San Francisco. Leader to Leader Institute. pp. 78-80.
- Moss, M. (2002): Spreading the ethical word. *Information Management Journal*. 36(4) sz. pp. 42.
- Pálinkás Jenő (2006): *Üzleti etika*. INOK Kft. Budapest
- Thornton, L. (2009): Leadership ethics training: Why is it so hard to get it right? *Training + Development*. pp.58-61.
- Treviño, L. K. - Brown, M. E. - Hartman, L. P. (2003): A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*. 55. sz. pp. 5-37.
- Treviño, L. K. – Hartman, L. P. – Brown, M. (2000): Moral person and moral manager: How executive develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*. 42 sz. pp. 128-142.
- Yukl, G. (2010): *Leadership in Organizations*. Seventh Edition. Pearson. New York



# A VÁLLALKOZÁSOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSA ÉS A BSC ÖSSZEFÜGGÉSEI

## *RELATIONS OF CSR AND BSC*

**Marosi Ildikó adjunktus**

Óbudai Egyetem, Keleti Gazdasági Kar, Szervezési és Vezetési Intézet

### **ABSTRACT**

In the lives of most of the businesses the shareholder interests are dominating. This is particularly true in the case of those SMEs, where as a result of the low profitability, the enterprises see the pledge of survival in realization of profit. Balanced Scorecard (BSC) is important model because it calls our attention that profit is needed but not by any means, and the profit itself is nothing. Customer satisfaction is essential for revenues, employee satisfaction is a necessity for holding a long term production factor, and the constant learning is mandatory too since everything is changing.

Though the businesses, especially a significant amount of the smaller organizations are not even considering the basic dimensions of BSC important, in the XXI. century, apart from the market views, social requirements are also conceiving as requirements to businesses. The question is: in addition to those mentioned above, how important is a new dimension to a business, namely social environment as a measurable and a to-be-measured indicator? In this work, I'm looking for the solution, how could we seize the nature of the social responsibility of enterprises.

### **1. Bevezetés**

A 21. században a vállalkozásokkal szemben új elvárások, a társadalmi szempontok is megjelennek, amelynek köszönhetően az a stratégia, amely 50 vagy akár 10 évvel ezelőtt helyesnek bizonyult, mára már nem az.

Egy vállalkozás működése számos szereplőt érint előnyösen vagy akár hátrányosan, akik közül a vállalattal tartós kapcsolatban lévőket nevezzük stakeholdereknek (kockázatviselők), jellemzően ők ugyancsak hatással vannak a vállalkozás működésének eredményességére (Clarkson, 1995). A különböző kockázatviselői csoportoknak megvannak a maguk céljai, rendeltetése és elfoglaltságuk iránya, a vállalkozásoknak pedig illik a legfontosabb üzletetikai irányelvek alapján viszonyulni hozzájuk (Dinya, 2008). Azaz a vállalkozásoknak hasznos, ha elem-

zik a kockázatviselőiket, tehát azonosítják őket, információkat gyűjtenek róluk, a tisztában vannak a kockázatviselők céljaival, elemzik a viselkedésüket és ennek alapján – velük kapcsolatosan - cselekvési tervet dolgoznak ki. Mindennek célja tulajdonképpen egy stratégiai térkép kidolgozása, a kockázatviselők és az általuk leginkább érintett kérdések közötti kapcsolatrendszer felvázolása (Fenyvesi, n.a.). A stakeholder mátrix az alapján vizsgálja a szervezet stakeholdereit, hogy azok mennyiben támogatják a vállalkozás céljait, illetve milyen mértékű befolyással rendelkeznek (Herzberg-Wright, 2006). A két nézőpont együttes figyelembevételével meghatározhatók a stakeholderekkel szembeni stratégiák, mint pl. az alacsony befolyással rendelkező, ellenségesnek tűnő stakeholderek esetén a tájékoztatás, magas befolyással és támogató viszonyulással rendelkezők esetén a szerepkörök kijelölése és koordinálás. Ez azonban inkább rövid távú szemléletet tükröz. A normatív stakeholder elmélet szerint a kockázatviselők hozzájárulása morális és etikai meggyőződések eredménye, és a szervezeti magatartásnak etikusnak kell lennie, függetlenül a cég teljesítményének megítélésétől (Hauswald, 2013). Harrison és Wicks (2013) rámutat, hogy hiába foglalkozik számos szakirodalom a stakeholder elmélettel, mégis kevés figyelem jut arra, hogy mit is jelent az értékteremtés a stakeholderek számára és mindazt hogyan mérjük. Jensen (2002) szerint a stakeholder elmélet nem lehet teljes, ha nem specifikáljuk mellé a szervezeti célokat és objektív funkciókat, amelyek nélkül nem tudja betölteni a szerepét. A stakeholder elmélet tehát – a morális alapokból kiindulva – gyakran támogatja a CSR megfontolásokat (Phillips – Freeman, 2008).

## **2. Fenntartható fejlődés – felelős vállalatok**

A CSR – társadalmilag felelős vállalat esetében a hangsúly a hatalom-érdek mátrix kevés hatalommal rendelkező szegmenseinek az érdekvédelmén van.

Az 1970-es évek környezeti problémái hívták elő a fenntartható fejlődés és a társadalmi felelősségvállalás fogalmakat. Az ENSZ Környezeti és Fejlesztési Bizottsága szerint a fenntartható fejlődés azt a fejlődést jelenti, amely a jelen igényeinek megfelel úgy, hogy nem veszélyezteti a jövő generációinak szükséglet kielégítéseit. A „triple bottom line” modell alapján gazdasági, társadalmi és környezeti fenntarthatóságról beszélünk (Tóth, 2007). Ennek értelmében pénzügyi, humán és környezeti tőkét használnak a vállalkozások, amelyekkel olyan célokat kívánnak elérni, mint a profit, az emberek (társadalom), és a bolygó fenntartása. Hogy ezt sikerül-e, azt olyan mutatókkal lehet mérni, mint például a tulajdonosi költségek, a munkahelyek száma, vagy a károsanyag-kibocsátás (Verma, 2013). A „Forum for the Future” (2013) megközelítése a különböző tőkék közötti komplex kapcsolódásokat jeleníti meg, azaz öt „fenntartható” tőkét különböztet meg, a természeti tőkén túl, a társadalmi tőkében társas (social) és human (emberi) tőkét, a gazdasági tőkén belül pedig pénzügyi és gyártott („manufactured”) tőkét. A fenntarthatóság viszont rendszert igényel (Sajeva et al, 2015), a probléma azzal kezdődik, hogy

némely vállalkozások attól félnek, hogy a környezetbarát működés árt a versenyképességnek (Fülöp – Hódiné Hernádi, 2012), pedig a Business in the Community (2008) beszámolója szerint a környezeti és társadalmi problémákra való odafigyelés a részvényárak emelkedését eredményezi (English – Schooley, 2014).

Az EU Zöldkönyvének (2001) 14 évvel ezelőtti felelős vállalati meghatározása szerint a Corporate Social Responsibility (CSR) olyan koncepció, amelyben a vállalatok integrálják a társadalmi és környezeti megfontolásokat a működéseikben és a stakeholdereikkel való kapcsolataikban, mindezt önként vállalják és ez a növekvő tudatosság és felelős viselkedés fenntartható üzleti sikereket eredményez. Azóta az EU 2011-2014-es stratégiájában már finomodik a meghatározás, mivel „a vállalkozásoknak integrálniuk kell a működési folyamataikba a társadalmi, környezeti, etikai, emberi jogi és a fogyasztói megfontolásokat, valamint a kulcs stratégiájukba a stakeholdereikkel való szoros együttműködéseket”.

### 3. Balanced Scorecard

A Balanced Scorecard (BSC) a vállalkozásoknak az a szemléletmódja, amely onnan kezdődik, ahol a vezetői számvitel véget ér. Ennek a stratégiai felfogásnak a középpontjában ugyan még mindig az üzleti vállalkozások lényege, a profit áll, de a hosszú távú megközelítés szerint ez a profit nem minden. Ahhoz, hogy ezt elérhessük, szüksége van a vállalkozásnak a vevői elégedettségre, hiszen hosszú távon anélkül nincs bevétel. Szükség van a munkavállalói elégedettségre is, mert teljesítményt és eredményt munkaerő nélkül nem lehet elérni. Mindezekhez folyamatos tanulásra van szükség, mert a környezet és maga a szervezet is folyamatosan változik, és ami most megfelel a vállalkozás számára, az nem biztos, sőt, bizonyára nem lesz jó pár év múlva. A BSC (kiegyensúlyozott mutatószámrendszer) szerzői szerint a modell attól „balanced”, hogy minden szervezet azt és annyi mutatószámot rendel a rendszerhez, amit és amennyit tényleg fontosnak és operacionalizálhatónak tart. A társadalmilag felelős (social enterprises) vállalatok különös figyelmet fordítanak a társadalmi környezetnek, stakeholdernek. A BSC ehhez nyújt eszközt, a négy szempontrendszerén keresztül megragadható a társadalmi felelősség szemlélet (elvárás), amelyhez felelősök és benchmark értékek rendelhetők.

A Kaplan és Norton (1999) figyelemreméltó munkája eredményeként megszületett Balanced Scorecard (BSC) kiegyensúlyozott mutatószámrendszer modell egy stratégiai menedzsment rendszert jelent, mutatószámokra koncentrálnak a kritikus menedzszeri folyamatokban:

- a jövőkép tisztázása, valamint stratégia és annak átfordítása kezdeményezésekbe,
- a stratégiai célok és indexek összekapcsolása és kommunikációja,
- az elvárások megtervezése és rögzítése, továbbá a stratégiai kezdeményezések (lépések) koordinálása,
- stratégiai visszacsatolás és a tanulás támogatása.

Mindennek megfelelően a BSC a vállalkozás teljesítményét vizsgálja négy: pénzügyi, vevői, működési folyamatok, valamint a tanulás és fejlődés nézőpontból. A szakértők kritikája szerint a BSC elsődleges függő változója azonban továbbra is a pénzügyi megtérülés, a másik három mindössze támogatja a profit maximalizálását.

**1. táblázat Példa a CSR BSC-be történő integrálására**  
**Table 1.: Sample for the integration of CSR into BSC**

BSC nézőpont	10 célkitűzések (piaci erő)	GRI (Global Reporting Initiative) mutatók Mennyire sikeres vagy nem a fenntarthatóság 3 pillére alapján	Elvárás a teljesítmény vagy a kívánt fejlődés szintje
Pénzügyi	„zöld” vevők	Energia fogyasztás lábnyoma (a fő termékek éves energiaigény, élettartam)	Az új termékek éves energiafogyasztásának csökkentése.
	energiaforrások	Közvetlen energia felhasználás erőforrásonkénti csoportosításban	100% megújuló energia
	pénzügyi	Időszak végi eredmény-tartalék	%
Belső működési folyamatok	káros anyag kibocsátás és egészség	Sérülések száma, kieső napok és hiányzások, munkabalesetek	0 kieső napok és sérülések, munkabalesetek és tartós betegségek ideje
	klímaváltozás	Teljes üvegház kibocsátás	Éves csökkenés
	kormányzás és szabályozók	Jogszállítói esetek és bírságok	0 eset és büntetés
Emberek és tudás	civil társadalom	Az irányelvek, szabályzatok és folyamatok a belföldi (hazai, fogadó országbeli) emberek igényeit célozzák.	Hazai (belföldi) alkalmazottak száma
	aktivista részvényesek	Az üzleti egységek védett vagy érzékeny területeken működnek vagy tervezik a belépést.	A környezeti menedzsment gyakorlatokkal rendelkező munkavállalók száma
Vevők	Bizalom /transzparencia	A vállalati szabályzat kizár minden gyerekmunkát	Nincs gyerekmunka
	globalizációs viszszaállások?	A beszállítói teljesítmény kapcsolódik a környezeti elkötelezettségekhez	100% szerves pamut vagy kávé felhasználás

*Forrás: Crawford-Scaletta, 2005, p. 25*

Ugyanakkor a Triple Bottom Line-ból kiindulva a cég teljesítményét a gazdasági, a társadalmi és a környezeti hozzáadott érték szerint kellene mérni. Nem véletlen, hogy az alapmodell megjelenése óta számos továbbfejlesztett BSC-t találunk a szakirodalomban. A Sustainability BSC (Fenntarthatósági kiegyensúlyozott mutatószámrendszer, SBSC, Albrecht, 2006) azokat a gazdasági, társadalmi és környezeti szempontokat segít azonosítani, amelyek relevánsak a hatékonyság és a siker vonatkozásában. Alapvetően három megoldás található a fenntarthatóság BSC-be történő integrálására. Az egyik, hogy a célokat és mutatószámokat beépítjük a meglévő nézőpontokba. Az információknak kiegyensúlyozottnak, tisztának, pontosnak, időszerűnek, összehasonlíthatónak és megbízhatónak kell lenniük (Butler, 2011).

A második, hogy új nézőpontot alakítunk ki. A vezetői döntéseknek lehet pozitív hatása, amely gazdasági értékteremtésben realizálódik, míg a negatív hatások további környezeti hatásokat okozhatnak. Mindezek pl. anyagköltséget jelent, amit a pénzügyi dimenzió mutatói közé építhetünk be. A gazdasági értékteremtés folyamat hatékonyságként a belső működési folyamatok nézőpontba integrálható. Mindez kapcsolatba hozható a termékminőséggel, amely a tanulási és működési folyamatok nézőponthoz, valamint a vevői nézőponthoz kapcsolható. A klímaváltozás alkothatja az új, nem-piaci nézőpontot (Möller – Schaltegger, 2012).

A harmadik megoldás, hogy egy Fenntartható Kiegyensúlyozott Mutatószámrendszert hozunk létre (Szörös, 2008, Butler, 2011). Ahlrichs (2012) által javasolt SBSC változat:

- pénzügyi nézőpont: Milyen többletet igényel a stratégia megvalósítása?
- társadalmi nézőpont: Milyen általános forrásokra van szükségünk a stratégia megvalósításához?
- környezeti nézőpont: Milyen lábnyomot hagyunk a stratégia megvalósításával?
- vevői nézőpont: Hogyan akarjuk elérni, hogy a vevőink felismerjék, hogy milyen stratégiát folytatunk?
- munkavállalói nézőpont: Milyen munkavállalói képzettségekre van szükség a stratégia megvalósításához?

Sharma (2008) szerint nem csak a konceptuális alapokat, hanem az új szervezeti modellek fejlődését is figyelembe kell vennünk egy holisztikus teljesítmény scorecard kifejlesztéséhez. Tehát ahhoz, hogy egy SBSC valóban működjön nem elég, ha néhány mutatót beépítünk a BSC-be, tanulásra, fejlődésre is szükség van. Sharma (2008) a szervezeti fejlődés négy fázisát tudjuk megkülönböztetni:

- az első fázis a részvényesek jólétének a maximalizálása,
- a második fázis a számos stakeholder elvárásokhoz viszonyulás,
- a harmadik fázis a szervezeti polgár (corporate citizen),
- a negyedik fázisban a társadalmi intézmény harmóniában van a fenntartható fejlődéssel.

Mások (Pineno, 2012, Palaiologk et al. 2012) a tevékenységek költségelemeit és az időfaktort hangsúlyozzák a BSC-vel kapcsolatosan. A különböző integrálá-

soknak eltérő lesz a szerkezeti eredménye, más hangsúlyoznak, így különböző fenntarthatósági stratégiai változatokhoz vezetnek (Fülöp – Hódiné, 2012):

- A hitelességi stratégia célja a vállalat jó hírnevének fenntartása, azaz a hitelesség és a hírnévből származó tőkét igyekszik felépíteni, megtartani.
- A hatékonysági stratégia célja az üzleti folyamatok társadalmi javítása. Eszközei a termelékenység emelése, a munkatársak elégedettségének növelése, ökohatékonyság elérése.
- A transzformációs stratégia célja új piacok kialakítása vagy a meglévők átalakítása, intézményi keretek változásainak megvalósítása.
- Az innovatív stratégiai változat célja a társadalmi és környezeti értéktöbblettel bíró termékek létrehozása.

Jellemzően az SBSC-k alkalmazásának eredményessége összefügg a stratégiával, a vállalati kultúrával, szervezeti felépítéssel, szervezeti folyamatokkal és módszertani tényezőkkel (Fülöp-Hódiné, 2012).

#### **4. Következtetések**

Nem lehet túlélni a XXI. században a korábbi, szűk fókuszú vállalati stratégiákkal, hanem fontos a hatalom-érdek mátrix kevés hatalommal rendelkező szereplőinek az érdekeit is figyelembe kell venni, hosszú távra és kiegyensúlyozott, tartós viszonyokra koncentrálni.

Az erőforrások beszűkülése és drágulása kedvező hatással lehet egy olyan felelős vállalati modell létrejöttére, amely fokozottabb figyelmet fordít a társadalom és a természet hosszú távú érdekeire. A korábban is említett profitszemlélet más tényezőket háttérbe szorító megközelítései pont a profít célt sodorják veszélybe, mert a vállalkozás képtelen takarékosan vagy felelősen gazdálkodni erőforrásaival. A társadalmi vagy környezeti felelősség a vállalkozások életében nagyon sok területen megjelenhet. Jelentheti ez például az erőforrások megfontoltabb, takarékosabb felhasználását, környezetbarát technológiák alkalmazását. A környezetet kímélő „vegyszerszegény” megoldások a fogyasztók egészségére, így ezen keresztül a társadalomra is kedvező hatással bírnak, ami hosszú távon a vállalkozás termékei iránt megnyilvánuló növekvő keresletben is testet ölthet. Hisz a fogyasztóban is tudatosul, hogy ez a számára jó vagy jobb. A környezetbarát megoldások alkalmazása nem jelent feltétlenül méregdrága technológiákat. Sok esetben lehet olyan eljárásokat alkalmazni, amellyel a vállalkozások ráadásul jelentős költségeket takarítanak meg. Erre lehetne jó példákat említeni a mezőgazdaságban vagy az állattenyésztésben (például a hulladékok újrahasznosításával elérhető energia-megtakarítás), de az ipari eljárások terén sem mindig a sokszor drága vegyipari eljárások alkalmazása lesz ma a költséghatékonyabb.

Könnyű belátni azt, hogy a környezetbarát megoldások megtelepedésére szélesebb körben, sokkal nagyobb esély mutatkozik a kkv szektorban, mivel az itt jelenlévő vállalkozások jellemzően tőkeszegények, és közép-hosszú távon mutat-

kozhat arra reális esély, hogy olyan megoldásokat magukévá tegyenek, amelyek költségtakarékosan valósítják meg céljaikat.

A fejlesztés nem kell, hogy termelés-technológiai eljárásokat jelentsen, ezek lehetnek olyan módszertani eljárások is, amelyek a vállalkozások működését teszik hatékonyabbá vagy jövedelmezőbbé. Ilyen módszertant jelenthet a BSC is. A BSC egy olyan komplex módszertant jelent, amely figyelembe veszi a vállalkozás belső erőforrásai mellett a vevői elvárásokat is, de a végcél itt is a pénzügyi eredményesség növelése. Mivel végső soron a vállalkozások célja is a profitszerzés, amit többnyire „mindegy”, hogyan érnek el a vállalkozók, ha a BSC vagy az SBSC segítségével, akkor van esélye annak, hogy ezt a szemléletmódot illetve módszertant elsajátítsák. Lényeges kérdés lehet, hogy mekkora a reális esélye annak, hogy a kkv-k alkalmazzák a BSC-t a tevékenységük során? Véleményem szerint elvi akadály nincs annak, hogy például kisvállalkozói szinten „kiépítsünk” BSC rendszereket. A kritikus kérdést a felismerésben és a szakmai tudásanyag megszerzésében látom. Arra ugyanis vajmi kevés esély van, hogy a kkv-k szakmai tanácsadókat alkalmazzanak a rendszer bevezetéséhez, adaptálásához. Ezért a helyzet javításának a felelőssége és lehetősége a tudomány képviselőinek és az államnak a kezében van, hogy olyan módszerek, mint a BSC meghonosodását a kkv-k körében elősegítsék.

A BSC alkalmazása pedig tovább segíti a vállalkozókat annak a felismerésében, hogy a társadalmi felelősségvállalás pénzügyileg is kifizetődő.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ahlrichs, F. (2012). Controlling of sustainability: How to manage a sustainable business. *Journal of Organizational Transformation & Social Change*, Vol. 9, no 2, pp. 141-153.
- Butler, J. – Henderson, S.Ch. – Raiborn, C. (2011). Sustainability and Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting. *Management Accounting Quarterly*, 12:(2) pp. 1-10.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, pp. 92-117.
- Crawford, D. – Scaletta, T. (2005). The Balanced Scorecard and Corporate Social. *Aligning values*. CMA Management, October 2005, pp. 20-27.
- Dinya, L. (2008). Szervezetek sikere és válsága. Akadémiai Kiadó, Budapest
- English, D.M. – Schooley, D.K. (2014). The Evolution of Sustainability Reporting. *The CPA Journal*, March 2014, pp. 26-35.
- Fenyvesi, É. (n.a.). Stakeholder analízis. [http://avf.hu/tanarok/fenyvesi-eva/?Stakeholder\\_anal%E-Dzis](http://avf.hu/tanarok/fenyvesi-eva/?Stakeholder_anal%E-Dzis), 2015.05.21.
- Fülöp, Gy. – Hódiné Hernádi, B. (2012). Vállalati fenntarthatóság – stratégiai változatok és metodológia – megvalósítás. *Vezetéstudomány*, XLIII. évf., különszám, 24-38.
- Harrison, J.S. – Wicks, A.C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly* 23:1 (January 2013), pp. 97-124.



- Forum for the Future (2013). The Five Capitals Model (assecced 25 July 2013) [http://www. forumforthefuture.org/project/five-capitals/overview](http://www.forumforthefuture.org/project/five-capitals/overview)
- Hauswald, H. (2013). Stakeholder Trust in Family Businesses. Springer Gabler DE
- Herzberg, B. – Wright, A. (2006). The PPD Handbook. A toolkit for business environment reformers. Operational Guidelines for the Charter of Good Practice in Using Public-Private Dialogue for Private Sector Development. DFID / World Bank / IFC / OECD Development Center, USA
- Jensen, M.C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12., issue 2., pp. 235-256.
- Kaplan, R. – Norton, D. (1999). Balanced Scorecard. Kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer, KJK, Budapest
- Möller, A. – Schaltegger, S. (2012). The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis, *Journal of Industrial Ecology*, vol. 9, no 4, 73-83.
- Palaialogk, A.S. – Economides, A.A. – Tjalsma, H.D. – Sesink, L.B. (2012). An activity-based costing model for long-term preservation and dissemination of digital research data: the case of DANS. *Springerlink.com, Int J Digit Libr* (2012) 12, pp. 195–214.
- Pillips, R.A. – Freeman, R.E. (2008). Corporate citizenship and community stakeholders. In Scherer, A.G. – Palazzo, G. (eds.). *Handbook of research on global corporate citizenship*. pp. 99-115. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Ltd.
- Pineno, Ch. (2012). Simulation of the Weighting of Balanced Scorecard Metrics. Including Sustainability and Time-Driven ABC Based on the Product Life Cycle. *Management Accounting Quarterly*, Winter 2012, vol. 13, no 2. 21-38.
- Sajeva, M. – Sahota, P.S. – Lemon, M. (2015). Giving Sustainability a Chance: A Participatory Framework for Choosing between Alternative Futures. *Journal of Organistional transformation & Social change*, vol. 12, no. 1. April, 2015, pp. 57-89.
- Sharma, S. ( ). Towards Holistic Performance Scorecard: A New Strategic Imperative, *Vilakshan, XIMB Journal of Management*, September, 2008, pp. 33-44.
- Szörös, K. (2008). A Balanced Scorecard elmélete és gyakorlata. BGF- Magyar Tudomány Napja, pp. 213-218.
- Tóth, G. (2007). A Valóban Felelős Vállalat. KÖVET, Budapest, retrieved from <http://www.otlethid.hu/doc/VFV.pdf>
- Verma, S. (2013). GIS-driven renewable energy framework for smart and sustainable cities. *India Geospatial Digest* Juli, 2013 <http://geospatialworld.net/Paper/Application/ArticleView.aspx?aid=30589>

# **VEZETŐKKEL SZEMBENI ELVÁRÁS-VIZSGÁLATOK EGYETEMISTÁK KÖRÉBEN**

## *LEADERS AGAINST EXPECTATIONS TESTS AMONG STUDENTS*

**GERGELY ÉVA adjunktus**

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és  
Szervezéstudományi Intézet

**PIEROG ANITA tanársegéd**

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és  
Szervezéstudományi Intézet

### **ABSTRACT**

In our study, we expected to deal with the leaders of the examination. The characteristics of successful leaders examined the researchers for many decades. In our survey we collected the opinions of students. To the question we tried to answer that: „What is expected of a leader is the most important? Write down your first thought! „ In the survey attended a total 82 basic and master's student. The results show that, based on the total sample considers the most important sturdiness. In addition, key role to play in empathy and consistency. Looking at specific types of training can be made more findings. For master's students of outstanding ability and credibility of the stress-tolerant. While in the case of students of basic fairness, incentives and consistency also emerged as an important feature.

### **1. Bevezetés**

A vezetés, a vezető személye minden korban figyelmet kap. A mai felgyorsult, globalizálódó világban még inkább fontos és hangsúlyos kérdés, hogy egy szervezet vezetése, az emberek vezetése mikor, hogyan működhet jól. Igen gyakran feltesszük a kérdést, ki a jó vezető? Milyen a jó vezető? Vezetéstudományi kutatásaink elsősorban a legfontosabb vezetői feladatok azonosítására fókuszálnak. Ezen túlmenően foglalkozunk a vezetők, és beosztottak elvárásainak vizsgálatával. Azonban ebben a tanulmányban a jelenleg még hallgatói jogviszonyban álló fiatalok elvárásainak megismerésére törekedtünk. Fontosnak tartjuk kiterjeszteni a felméréseket a felnövekvő generáció elvárásaira, amellett, hogy a már vezetői pozícióban, alkalmazotti viszonyban álló személyeket kérdezzük erről. Ennek oka, hogy jelenleg még hallgatói státuszban vannak, de előbb utóbb kikerülnek a munkaerőpiacra és alkalmazottak lesznek, illetve vezetővé válhatnak. Ebben a tanul-

mányban egy hallgatói elvárás vizsgálat eredményeit ismertetjük, mely során arra kerestük a választ, milyen elvárásaik vannak egy jó vezetővel szemben?

## 2. Elméleti megalapozás

Az elmúlt évtizedekben a menedzsmentben, annak szemléletében jelentős átalakulás volt megfigyelhető. A szervezetek vezetésének fókuszában elsősorban az állt, hogy azt vizsgálják, milyen feladatai vannak a vezetőknek. Korábban elsősorban a különböző feladatok, mint tervezés, döntés, szervezés, ellenőrzés kapott kitüntetett szerepet. A XX. század közepétől hangsúlyt fektettek a szervezetek emberi erőforrásaira, és már nem csak költségtényezőnek tekintik a vezetők, hanem fontos erőforrásnak, mely hozzájárul a szervezetek versenyelőnyéhez. A globalizálódó világban egyre inkább teret kapott az az elmélet, mely szerint nem elegendő a tevékenység ellátásához a szakma ismerete, a tudás magas foka, egyéb kompetenciákkal, készségekkel, különböző személyiségjegyekkel kell rendelkeznie a munkavállalóknak legyenek akár beosztottak akár vezetők. Ezt az irodalom kompetencia alapú emberi erőforrásnak nevezi, mely az 1990-es évektől kezdett terjedni. Ez a szemlélet elsősorban a kiválasztás, fejlesztés, megtartás és ösztönzés funkciókhoz kapcsolva jelent meg elsőként az Egyesült Államokban (Athey–Orth, 1999; Dubois–Rothwell, 2004; Harvey–Speier–Novicevic, 2000), majd Európában (Brewster–Mayrhofer–Morley, 2004). Érdekesség, hogy már 1989-ben foglalkoztak a sikeres vállalati irányítás követelményeivel abból a szempontból, hogy a személyes tulajdonságok is megjelennek. Kiemelkedő egyebek mellett a sajátos egyéniség, a szervezőkészség, irányítási készség, jó beszédképesség és a vezetési képességek (Szony–Steinhoff, 1989). Roóz (2002) szerint azonban különbségek vannak az emberek között abban, hogy ki milyen képességekkel rendelkezik, és milyen színvonalon. Ezen túlmenően a kompetenciákat nehéz egységesen kezelni, mert munkakörönként, szakterületenként, vállalati kultúránként (kis cég vagy multinacionális cég) eltérnek (Czeglédi–Juhász, 2013).

A vezetők és menedzserek versenyképességét számos feltétel befolyásolja. Van olyan vizsgálati eredmények, mely szerint nincs megfelelő módszer annak megállapítására, hogy megállapítható legyen a globális menedzserek általános személyiségjegyei. Alapkövetelmény a sikeres globális menedzserekkel szemben az intelligencia, az elhivatottság, az alkalmazkodóképesség, és a vállalkozói készség. Ezek egyben a sikeres vezetők ismérveinek is tekinthetők (Husztai, 2002).

Az utóbbi évtizedek kutatásai kitérnek a vezetőkkel szemben támasztott követelményekre, és a beosztottakkal szembeni elvárásokra egyaránt. Mi elsősorban a vezetőkkel szembeni elvárásokra fókuszálunk, melyeket a beosztottak, és a felső vezetők támasztanak velük szemben.

Somogyi (1998) eredményei alapján az mondható, hogy a vezetőkkel szemben alapvető kritérium a moralitás, mely minden más tulajdonságot magába foglaló feltétel. A beosztottak személyi elvárásai a jó vezetővel szemben többek között

a jó megjelenés, a fittség, a jó kedélyűség, szellemesség, igazságosság, kiszámíthatóság, megnyerő modor, megfelelő konfliktuskezelő képesség, valamint kiváló kommunikációs készség (Juhász– Vántus, 2012).

Az elvárás vizsgálatok során érdemes kitérni a kompetencia fogalmára, illetve arra, hogy az irodalmak kutatási eredmények alapján hogyan összegzik, milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie egy sikeres vezetőnek. A kompetencia fogalmáról nincs egységes álláspont a szakirodalomban, azonban abban egyet értenek, hogy a kompetencia valamilyen teljesítményhez megfelelő tudás (képzettség), képességek-készségek és hozzáállás (attitűd) komplex együttese (Lucia–Lep-singer, 1999). „A vezetői kompetencia a vezetői feladatok ellátáshoz szükséges ismeretek birtoklását és alkalmazásképes tudását – azaz gyakorlatba ültetését – és a vezető számára nélkülözhetetlen funkcionáló személyiségjegyeket, valamint a megfelelő beállítódást (attitűdöt) jelenti” (Poór F., 2009).

Ezeknek a fogalmaknak megfelelően fontosnak tartjuk annak ismertetését, hogy kutatási eredmények alapján az egyes szerzők, milyen kompetenciákat emelnek ki. Curtis et al. (1989) egy 1000 darab kérdőívet feldolgozó kutatás eredményei alapján megállapították, hogy a legfontosabbak a menedzserek számára a kommunikációs képességek. Ezen túlmenően jelentősnek ítélték a kitartást, elszántságot, lelkesedést és a technikai kompetenciákat. Prentice (1984) a menedzseléshez kilenc szükséges képességet és készséget határozott meg. Ezek a figyelő hallgatás, kommunikáció, vezetés, problémamegoldás, idő-gazdálkodás, alkalmazkodás a változásokhoz, kapcsolatépítés, előadókészség, stressz kezelés. A kutatás eredményei a későbbiekben beépültek a coaching tevékenység körébe (Móré-Kozák 2014), amelynek eredményeiből a szervezet is profitál. Pedler et al (1994) elemzései és kutatásai a menedzserei munka gyakorlatára terjedt ki. Eredményeik alapján 11 tulajdonságot azonosítottak, melyek a sikeres menedzsereket jellemzik. Azért emelték ki ezeket, mivel az általuk meghatározott tulajdonságok nem jellemzőek a kevésbé sikeres menedzserekre. Az általuk definiált tulajdonságokat három csoportba sorolták: „alapvető szint”, képességek, készségek és tulajdonságok, valamint „meta-tulajdonságok”. Az „alapvető szinthez” az alapvető tudás és információ, valamint a releváns szakmai képességek tartoznak. A képességek, készségek csoportba az érzékenység az események nyomon követésére, analitikus gondolkodás, problémamegoldó képesség, döntéshozatali képesség, szociális képességek, érzelmi rugalmasság és proaktivitás tartozik. Míg a harmadik csoportba a kreativitás, szellemi frissesség, kiegyensúlyozott tanulási szokások és képességek, illetve az önképzés sorolható. Egy a kutatásokat szintetizáló elemzés alapján Whetten et al (2000) összefoglalta a sikeres menedzser leggyakrabban említett tulajdonságait. Ezek a verbális kommunikáció, a figyelő hallgatás, az időgazdálkodás, a stressz kezelés, az egyéni döntéshozatal, a problémák meghatározása és megoldása, a motiválás és befolyásolás, a feladatok delegálása, a célkitűzés és jövőképzés, az önismeret, a csapatépítés, valamint a konfliktuskezelés. Egy GLOBE felmérés szerint, mely arra kereste a választ, hogy a férfi és a női vezetőknél milyen elvárt

tulajdonságok vannak több megállapítás is született. A férfi vezetők tekintetében az elvárt tulajdonságok közé sorolható a szavahihető, csapatépítő, informált, megbízható és előretervező, míg a leginkább elutasított tulajdonság a zsarnoki, arrogáns, nem résztvevő, ellenséges és nem egyenes. Ugyanígy a női vezetők tekintetében leginkább elvárt tulajdonság a szavahihető, inspiráló, becsületes, előrelátó és fejlődés-orientált, leginkább elutasított pedig a zsarnoki, könyörtelen, ellenséges, bosszúálló és nem egyenes. Érdekesség, hogy nemtől függetlenül a válaszadók a legfontosabb vezetői értéknek a szavahihetőséget jelölték, a leginkább elutasított érték pedig a nem egyenes jellemvonás (Rády– Szűcs, 2014).

### **3. Módszertan**

Felmérésünk illeszkedik a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetének 1994-ben kialakított „A menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási programjába (Berde, 2009). Ezen program keretében az elmúlt 20 évben számos diplomadolgozat, tudományos diákköri dolgozat, doktori disszertáció és könyv készült. A témákat tekintve igen széles spektrum figyelhető meg mind a szervezeti formákat, kereteket (Dajnoki, 2006; Szabados, 2009), mind az emberi erőforrás menedzsmentet (Gergely, 2012; Juhász, 2004; Dajnoki, 2007), mind pedig a folyamatmenedzsmentet (Bába– Berde, 2010; Gályász, 2007; Pierog, 2013) tekintve.

A vizsgálathoz a szóasszociáció módszert alkalmaztuk. Asszociációs vizsgálatokkal szavak mentális reprezentációja térképezhető fel (Kovács, 2011). Az asszociációs technikák projektív technikáknak minősülnek (Gordon és Langmaid, 1997), és a kvalitatív módszerekhez sorolhatók (Aaker, Kumar és Day, 2001). A szabad asszociáció módszere került alkalmazásra, mely során a kutatásvezető csak egy kérdést tesz fel a kutatásban résztvevőnek, ami elvégezhető szóban és írásban is. Jelen felmérés során szóban tettük fel a kérdést, a hallgatók pedig írásban válaszoltak. A megkérdezettek feladata az volt, hogy megválaszolják a következő kérdést: „Mi a legfontosabb elvárás egy vezetővel szemben? Írd le az első gondolatodat!” A kapott válaszok feldolgozása kategorizálással történik.

### **4. Vizsgálati eredmények**

Vezetőkkel szembeni elvárás-vizsgálatokhoz kialakított minta elemszáma 82 fő. Hallgatók vettek részt a vizsgálatban, 57 fő BA képzésen I. éves, 25 fő MA képzésen II. éves. Az adatfelvétel 2015. márciusban történt.

A létrehozott adathalmaz feldolgozása először a teljes mintára vonatkoztatva történt meg, majd a BA és MA képzésben résztvevő hallgatók véleményét összehasonlítjuk. A feldolgozás első lépése annak meghatározása, hogy melyik elvárás fordul elő a leggyakrabban. A megkérdezettek közül 25 hallgató nevezte meg a határozottságot, mint egy vezetővel szembeni legfontosabb elvárást.

A továbbiakban kategóriákat alkottunk az összes elvárás tekintve. Az 1. ábra szemlélteti a vezetőkkel szemben megfogalmazott legfontosabb elvárásokat.

Levonható az a következtetés, hogy a három legfontosabb elvárás egy vezetővel szemben a vizsgálatba bevont hallgatók véleménye szerint a határozottság, az empátia és a következetesség. Az 1. ábra elemein túlmenően néhány elvárás csak egy-egy ember fogalmazott meg, melyek a következők: tapasztalattal rendelkezik, rendszerszemléletű, döntéshozó, alkalmazkodó, jó emberismerő és megbízható.

Érdemes megvizsgálni, hogy a BA illetve az MA szakokon tanuló hallgatók véleményében található-e valamilyen eltérés. Az ábrákon már szerepeltettük azokat a tényezőket is, melyeket csak ember fogalmazott meg. A 2. ábra az alapszakos hallgatók elvárásait tükrözi.

Az első két helyre változatlanul a határozottság és az empátia került. Ezeken túlmenően többen kiemelték a tisztesség, az ösztönzés és a következetesség szerepét.

A mesterszakon tanulók véleményét a 3. ábra tükrözi. Szintén a határozottság került az első helyre, amit az empátia követ. Több olyan eset is megfigyelhető, hogy az alapszakos hallgatók megjelöltek olyan elvárásokat, melyeket a mesterszakosak nem, és ez fordítva is igaz. Ezek alapján a feltárt különbségek közé sorolható, hogy az MA szakos hallgatók elvárásai között szerepel a stressztűrő képesség, a hitelesség, a rendszerszemlélet és a jó emberismeret. A BA szakos hallgató esetében plusz elvárásként jelent meg a kitartás, tisztesség, ösztönzés, jó szervező-készség, megbízhatóság, türelmesség, döntéshozás és alkalmazkodás.

## 5. Összefoglalás

A kutatókat, és a vezetőket egyaránt régóta foglalkoztatja, hogy milyen tudás, képesség, készség, tulajdonság szükséges ahhoz, hogy sikeresek legyenek a vezetők, ezáltal a szervezetük. Számos tanulmány foglalkozik a kutatási eredmények publikálásával világszerte, melyben összefoglalják azokat a tulajdonságokat, melyek sikeressé teszik a vezetőket.

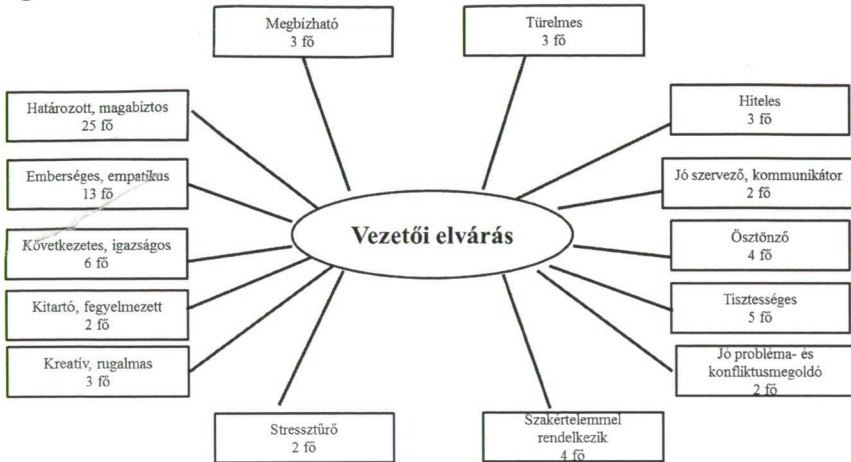
Ebben a tanulmányban ezen témakörrel foglalkozunk, azonban most nem vezetők, dolgozók körében végzett kutatást folytattunk. Felmérésünket mester és alapszakos hallgatók körében végeztük. Azért tartottuk fontosnak, hogy lássuk, a leendő munkaerőpiaci résztvevők mit várnak el egy vezetőtől, milyen tulajdonságokat tartanak fontosnak.

A teljes minta elemzése alapján megállapítható, hogy a három legfontosabb elvárás egy vezetővel szemben a vizsgálatba bevont hallgatók véleménye szerint a határozottság, az empátia és a következetesség.

Amelyben különbség tapasztalható a két képzési típusban résztvevő hallgatók elvárásait tekintve az az, hogy a mesterszakos hallgatók megemlítik a stressztűrő képességet, a hitelességet, a rendszerszemléletet és a jó emberismeretet. Míg az alapszakos hallgatóknál pluszként jelent meg a kitartás, tisztesség, ösztönzés, jó szervező-készség, megbízhatóság, türelmesség, döntéshozás és alkalmazkodás.

## MELLÉKLET

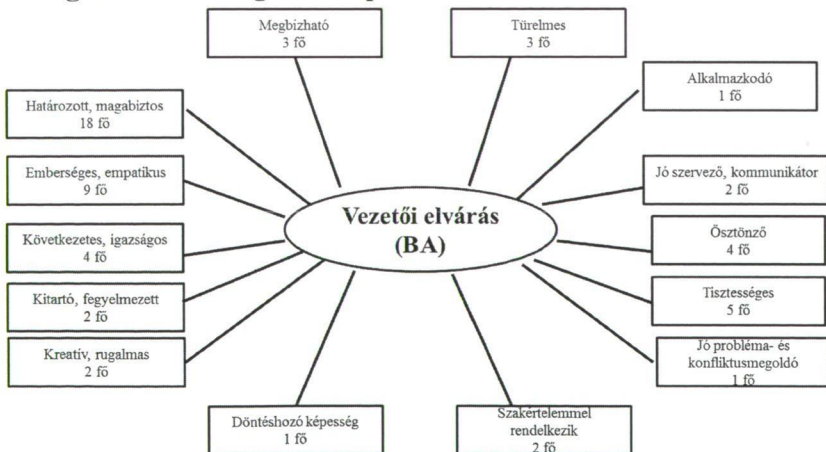
**1. ábra: Vezetőkkel szembeni elvárások vizsgálata a teljes mintát tekintve**  
**Figure 1.: Investigation expectations of the leaders in terms of total sampl**



(Forrás: Saját vizsgálat, 2015)

**2. ábra: Vezetőkkel szembeni elvárások vizsgálata a BA képzésen tanulóknak estén**

**Figure 2.: Investigation expectations of the leaders of BA students'**

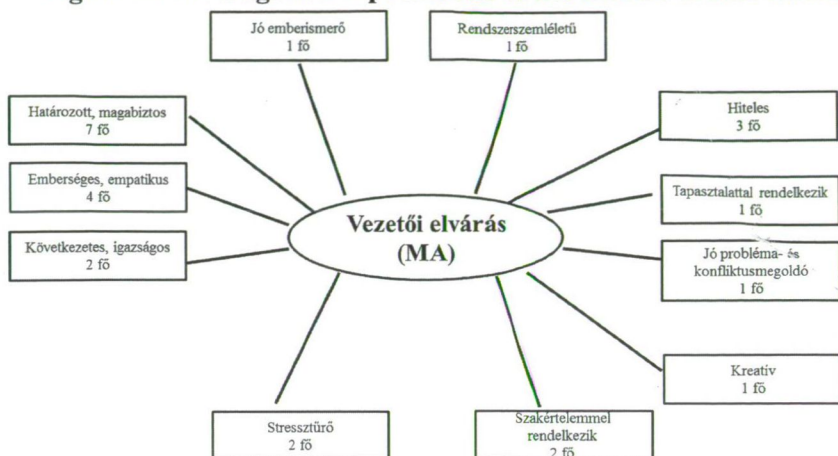


(Forrás: Saját vizsgálat, 2015)



### 3. ábra: Vezetőkkel szembeni elvárások vizsgálata az MA képzésen tanuló hallgatók esetén

Figure 3.: Investigation expectations of the leaders of MA students



(Forrás: Saját vizsgálat, 2015)

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Aaker, A. David – Kumar V. – Day, George S. (2000): Marketing research. 7th ed., John Wiley & Sons, Hoboken.
- Athey, R. Timothy – Orth, S. Michael (1999): Emerging competency methods for the future. Human-resource Management, 38 (3), pp. 215-226.
- Bába Éva– Berde Csaba (2010): Az idő - A XXI. Század erőforrásáról vezetőknek. Szaktudás Kiadó Ház Rt., Debrecen, pp. 164.
- Berde Csaba (2009): A vezetés funkcionális vizsgálatának módszertani kérdései. „Jubileumi kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára”. Miskolci Egyetem. Miskolc-Lillafüred, pp. 30-37.
- Brewster, Chris – Mayrhofer, Wolfgang – Morley, Michael (2004): Human resource management in Europe. Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Curtis, D. B. – Winsor, J. L. – Stephens, R. D., (1989): National Preferences in Business and Communication Education. Communication Education, 38 (1), pp. 6-14.
- Dajnoki Krisztina (2007): Konfliktus. In: 4EM: esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment Szerk.: Berde Csaba– Dajnoki Krisztina (2007); Debreceni Campus Kht., Debrecen, 121-144. pp.
- Dajnoki Krisztina (2006): Szakmai, szervezeti és vezetői kommunikáció vizsgálata a mezőgazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen, 186. p.
- Dubois, A. David – Rothwell, J. William (2004): Competency-Based Human Resource Management. Palo-Alto, CA: Davies-Black.

- Gályász József (2007): Minőségügyi rendszerek, módszerek élelmiszer-gazdasági alkalmazásának humán aspektusai és lehetőségei. Doktori értekezés. Debrecen
- Gergely Éva (2012): Teljesítménymenedzsment vizsgálatok egyes profitorientált szervezetek és polgármesteri hivatalok humán erőforrás gazdálkodásában. PhD. értekezés, Debrecen, pp.191.
- Gordon, Wendy – Langmaid, Roy (1997): Kvalitatív piackutatás. HVG, Budapest.
- Harvey, Michael G. – Speier, Cheri – Novicevic, M. Milorad, (2000): An innovative global management staffing system: a competency-based perspective. *Human resource Management*, 39 (4), pp. 381-394.
- Husztai Valéria (2002): A férfi és női tulajdonos-vezetők sajátosságai. *Korszerű vezetés. BME-OMMIK* 9. sz. pp. 43-49.
- Juhász Csilla (2004): Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszer- gazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen, 148. p
- Juhász Csilla – Vántus András (2012): Humánerőforrások elvárás vizsgálata különböző ágazatokban. *Közép-Európai Közlemények*. V. évf. 3-4. sz. pp. 225-240.
- Kovács László (2011): Fogalmi rendszerek és lexikai hálózatok a mentális lexikonban. Tinta, Budapest.
- Lucia, D. Anntoinette – Lepsinger, Richard (1999): The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organization. New York, Pfeiffer.
- Móré Mariann– Kozák Anita (2014): Tanácsadás vagy coaching? In: Lácza M. (szerk): Társadalomtudományi dimenziók az oktatásban. DUPress Kiadó Debrecen pp. 222-251.
- Pedler, Mike – Burgoyne, John – Boydell, Tom, (1994): A Manager's Guide to SelfDevelopment. Third edition. McGraw-Hill.
- Pierog Anita (2013): Civil szervezetek vezetési és működési sajátosságai. PhD. értekezés, Debrecen, pp. 207.
- Poór Ferenc: Kompetencia a HR tevékenység gyakorlatában I-II. <http://www.hrportal.hu/hr/kompetencia-a-hr-tevekenyseg-gyakorlataban-i-resz-20090216.html> <http://www.hrportal.hu/hr/kompetencia-a-hr-tevekenyseg-gyakorlataban-ii-resz-20090323.html> letöltés dátuma: 2015. március 23.
- Prentice, Majorie (1984): An empirical search for a relevant management curriculum. *Collegiate News and Views*, Winter, pp. 25-29.
- Rády Eszter Andrea – Szűcs Edit (2014): Mire mondanak igent a nemek? Elvart vezetői tulajdonságok a nemek megítélése szerint a Globe-kérdőív értékeinek tükrében. *Vezetéstudomány*. 45. évf. 3. sz. pp. 19-29.
- Roóz József (1998): Vezetésmódszertan. Perfect Kiadó. Budapest, 217. p.
- Somogyi Ferenc (1998): A csúcspann vezető alapvető kritériumáról. *Vezetéstudomány*. XXIX. évf. 19. sz. 19. p.
- Szabados György Norbert (2008): Csoportmenedzsment az agrárgazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen, 148. p.
- Szonyi, A. J.–Steinhoff, D. S. (1989): Kisvállalkozások menedzselésének alapjai. Park Kiadó Budapest, 30-31. p.
- Whetten, David – Cameron, Kim – Woods, Mike (2000): Developing Management Skills for Europe. Prentice Hall. Second edition

# **AZ INNOVÁCIÓT TÁMOGATÓ VÁLLALKOZÓI ÉRTÉKEK VIZSGÁLATA A DÉL-MAGYARORSZÁGI RÉGIÓBAN**

## *INVESTIGATION OF ENTREPRENEURIAL VALUES SUPPORTING INNOVATION IN THE SOUTHERN GREAT PLAIN REGION*

**MÁLOVICS ÉVA egyetemi docens**

Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar

**VICTORIA SANAGUSTIN egyetemi docens**

Department of Psychology and Sociology Faculty of Business and  
Public Management University of Zaragoza (Spain)

### **ABSTRACT**

J. A. Schumpeter wrote in his famous book „The theory of economic development” about the special characteristics of entrepreneurs, who are the main driver of development. He argued that innovation comes from the effort of entrepreneurs; he coined the word „entrepreneur- spirit”. This notion became a popular research topic, a lot of authors deal with the special characteristics of entrepreneurial behaviour nowadays. We investigated special literature from this viewpoint, and we suppose that entrepreneurial characteristics are based on special values. According to Schwartz, behaviour is oriented by values through motivations. In our opinion, these values in case of the entrepreneurial behaviour are expressed as entrepreneurial values: risk taking, autonomy, power orientation, achievement orientation, eg. Our goal is to describe the value structure of an entrepreneurial behaviour what is desirable in the nowadays economy. At first, we investigated the difference between the values of Hungarian citizens and Hungarian entrepreneurs. Our results suggest that Hungarian entrepreneurs differ from other citizens in several dimensions of fundamental values, and they also differ from the special entrepreneurial values of the literature.

### **1. Mitől vállalkozik a vállalkozó - személyiségvonások, orientáció vagy értékek?**

Schumpeter 1912-ben megjelent könyvében bizonyítja, hogy a gazdasági növekedés motorja az innovatív vállalkozó, s e művében leír egy bizonyos karaktert, amely szerinte az innovatív magatartás alapja. Az „osztrák iskola” (Mises 1949, Kirzner 1973.) néhány évtizeddel később a vállalkozók piaci folyamatokban ját-

szott szerepével foglalkozott. Kirzner (1973) a vállalkozói magatartás lényegének az új piaci lehetőségek megtalálását tartotta. A vállalkozói személyiség és magatartás kutatása tehát régre nyúlik vissza, azonban az utóbbi évtizedekben robbanásszerű fejlődésen ment keresztül. A vállalkozói magatartás kutatások központi kérdése, hogy mitől függ az, hogy bizonyos emberek önálló vállalkozást indítanak, míg mások inkább az alkalmazotti létet választják. E kérdésre a kutatók a mai napig nem találtak egységes választ, a vállalkozó fogalom definíciója terén sem született teljes konszenzus. Mugler és Fink (2008) kritikai tanulmányukban a mai "entrepreneurship" kutatásokat teljesen öncélúnak, eredményeiket fragmentáltnak, és az üzleti világ számára haszontalannak tartják. A szerzők szerint a kiút egy új koncepció megalkotása, ami kevésbé széleskörű az eddigieknél, és ahhoz segítheti hozzá a vállalkozót, hogy ő hozza létre a saját szubjektív elméletét a vállalkozásról, aminek alapján jobb döntéseket tud hozni. E tanácsot is megfontolva kutatjuk az elméletben és a gyakorlatban, hogy mi teszi a kiváló, innovatív vállalkozót.

## **2. A vállalkozóról alkotott meghatározó nézetek dióhéjban**

Schumpeter a gazdasági fejlődés alapjelenségét, a "vállalkozást" az új kombinációk megvalósításaként definiálta, azokat a gazdasági alanyokat, akiknek a funkciója az új kombinációk végrehajtása, nevezte vállalkozóknak. Amint azonban azonnal meg is állapítja, "ezek a fogalmak tágabbak és szűkebbek is a szokásosnál." (Schumpeter 1980, 120. o.).

Ez a vállalkozó felismeri a technológiai - üzleti lehetőségeket, szembeszáll a környezet ellenállásával és megvalósítja az új kombinációt. Schumpeter szerint a vállalkozó fogalmának lényege, az új kombinációk megvalósítása, tehát e fogalom szoros kapcsolatban áll az innovációval, s kissé más értelemben használja a vállalkozó fogalmát a ma szokásosnál. Szerinte ez nem hivatás és általában nem is tartós állapot. A siker fontos tényezőjének tartja az intuíciót, azt a képességet, hogy "akkor is olyan módon lássuk a dolgokat, ahogy majd bekövetkeznek, ha ezt pillanatnyilag nem lehet megalapozni..." (Schumpeter 1980, 134. o.) A találmányok szerepét nem tartja központinak az innovációban, a vállalkozók funkciója az innovációk megvalósítása. A vállalkozó "látszólag csakis saját egyéni érdekét követi, mégpedig gyakran igen durván", erősen versengő ("hódítási törekvés") sikerkereső, kockázatkereső, belső motivációval rendelkezik ("az alkotás öröme"), azonban egyáltalán nem jellemző rá a hedonizmus. (Schumpeter 1980, 138. o.) Schumpeter gondolatai nyomán számos szerző vizsgálta és vizsgálja ma is a vállalkozói személyiséget. McClelland (1961) szerint a vállalkozói személyiség jellemzői a magas teljesítményszükséglet, a közepes kockázatvállalási hajlandóság és a személyes felelősség vállalás siker és kudarc esetén. Brandstätter (1997) osztrák vállalkozókat vizsgált, s megállapította, hogy a kockázatvállalási hajlandóság, extroverzió, társadalmi elismertség és változásra való hajlandóság különbözteti meg őket az átlagos osztrák populációtól. Brockhaus (1982) megállapítja, hogy három

tulajdonság társul konzekvensen a vállalkozói viselkedéshez, a teljesítményszükséglet, ami McClelland-tól eredeztethető, a belső kontroll, Rotter nyomán és a kockázatvállalási hajlandóság, amely egyértelműen az innovativitás velejárója (Mueller–Thomas 2000).

### 3. A Schwartz modell bemutatása

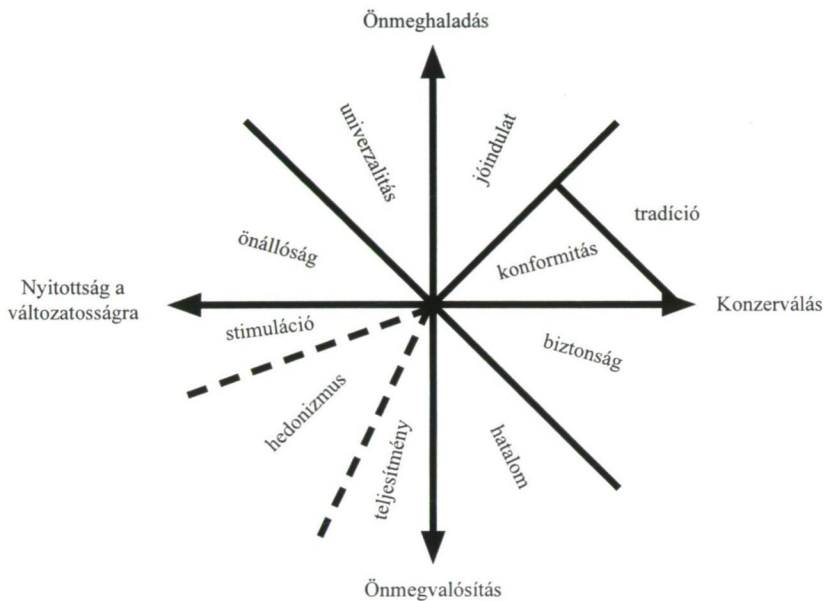
Céljainkhoz illeszkedőnek Shalom H. Schwarz érték modelljét használtuk fel, mivel modelljéhez olyan mérőeszközt is kidolgozott, amit számos kutató alkalmazott már, többek között a vállalkozói karakter mérésére is (Luksander–Mike–Csité, 2010). Kutatásainkban e mérőeszköz alkalmazása mellett szól az is, hogy a European Social Survey (ESS) adatfelvételeinek is része ez a konstruktum, így a saját mintánkat összevethetjük egy reprezentatív lakossági mintával is, illetve hazai és más országok vállalkozóinak válaszaival.

Schwartz (2011) az értékek definiálásának öt fő elemét nevezte meg, amelyben szerinte a szakirodalomban egyetértés uralkodik:

- „valamilyen vélekedés
  - amely a viselkedés kívánatos módjaira vagy eredményeire vonatkozik
  - nem csupán bizonyos helyzetekre vonatkozik
  - irányítja a viselkedés, az emberek és az események kiválasztását
  - más értékekhez viszonyított fontosságának megfelelően, azokkal együtt az értékek prioritásokkal jellemezhető rendszerét alkotja” (Schwartz, 2003. p. 97.)
- Schwartz 10 univerzális értéket ír le a hozzájuk tartozó motivációkkal együtt, melyeket egy kör alakú kontinuumban ábrázol:

Az ellentétes értéktípusok a körön két bipoláris dimenzióban helyezhetők el. Az egyik dimenzióban a „nyitottság a változásra” értékek állnak szemben a konzerváció értékeivel, azaz a változást támogató független gondolkodás áll szemben az állandóság preferálásával, valamint a hagyományörzéssel. A másik dimenzióban az önmegvalósítás (saját sikeresség, hatalom, teljesítmény) és az önmeghaladás (egyetemesség, jóakarát) értékei állnak egymással szemben. A hedonizmus kapcsolódik mind a változásra való nyitottsághoz, mind az énfelnagyításhoz. A Schwarzi értékdimenziók és az irodalomban szereplő vállalkozói értékek jól párhuzamba állíthatók, ezért úgy véljük, hogy a vállalkozók értékrendjének felmérése alapján megalapozottan vonhatunk le következtetéseket a vállalkozói karaktert illetően.

**1. ábra: A Schwartz-féle érték dimenziók**  
**Figure 1.: Value dimensions by Schwartz**



*Forrás: Schwartz 2011:466 alapján saját szerkesztés.*

#### 4. Kutatási eredmények

Kutatásainkhoz a 10 állításos Schwartz kérdőívet használtuk, a válaszadók az állításokat hét fokozatú skálán értékelhették. Mintánk 340 főből áll, a válaszadók 83%-a magyar vállalkozó, életkoruk 31 and 60 közötti, ebből 13% ennél fiatalabb, míg 4% idősebb, a válaszadók egyharmada nő. A vállalkozások 82%-nak maximum két tulajdonosa van, a minta 92%-a vállalkozás alapítója vagy az alapítók egyike. A legtöbb vállalkozás Kft (54%) és egyéni vállalkozó (32%); más jogi kategóriák a mintánk 14%-át adták. Méretüket tekintve 54% mikrovállalkozás 35% pedig kisvállalkozás, 10% középvállalkozás, 1% nagyvállalat.

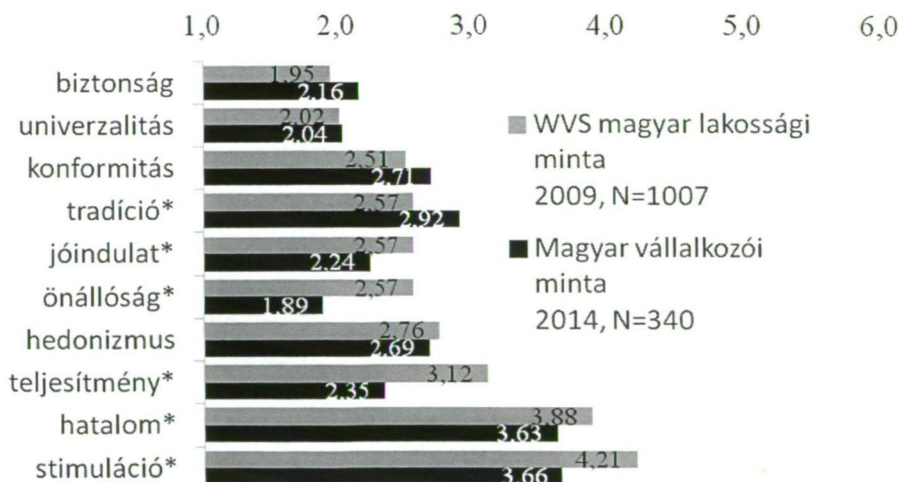
Ebben a tanulmány részben az alapértékek különbségeit vizsgáljuk a lakossági minta és a saját vállalkozói mintánk között, valamint megnézzük az értékek sorrendbeli eltérését a különböző szintű stratégiai orientáció esetében. A szakirodalmi kutatásaink alapján a következő hipotéziseket állítottuk fel:

- H1: A vállalkozókból álló minta értékrendje szignifikánsan különbözik a lakossági mintától a vállalkozói értékek tekintetében.
- H2: A vállalkozói minta értékrendjében a szakirodalomban leírt jellegzetes vállalkozói értékek fontosabbak, mint más értékek.



A hatalom és a stimuláció dimenziók az utolsó helyeket foglalják el mindkét mintában, bár az értékekben szignifikáns különbséget mértünk (2. ábra és 1. táblázat). Az innovációs szakirodalomban is fellelhetők olyan gondolatok, amelyek a hatalom, a mások feletti kontroll, illetve befolyásolás értéke hátrébb szorul, és előtérbe kerül a hálózat építés, amit inkább az univerzalitás és jóindulat értékei fednek le. (Hronszy 2002, Paavola, Lipponen és Hakkarainen 2004) a vállalkozói mintánkban ezek az értékek az első három helyen szerepelnek, az univerzalitás, a környezet védelme minden felmérés szerint az első helyek egyikén szerepel. A biztonság, konformitás és a hagyomány kevésbé fontosak a vállalkozók számára, a lakossági mintán jóval előrébb szerepelnek az értékpreferenciában (1. táblázat). Ez az eredmény úgy is értelmezhető, hogy a vállalkozók számára az innovativitáshoz kötődő értékek fontosabbak, mint a lakosság számára, ez egyrészt bizonyos feszültséget jelent, ugyanakkor azonban az innovativitás komoly hajtóerejének is tekinthető.

**2. ábra: A Schwartz érték skálák átlagainak összehasonlítása a WVS Hungary 2009 és a magyar vállalkozói minta esetében**  
**Figure 2.: The comparison of the Schwartz's value scales of WVS Hungary 2009 and our sample of Hungarian entrepreneurs**



*Megjegyzés: \*a különbség a két minta között statisztikailag szignifikáns ( $p < 0.05$ )*

*Forrás: (saját szerkesztés)*



**1. táblázat: Az értékek sorrendje**  
**Table 1.: The order of values**

Lakosság	Vállalkozók
Biztonság	Önállóság
Univerzalitás	Univerzalitás
Konformitás	Biztonság
Tradíció	Jóindulat
Jóindulat	Teljesítmény
Önállóság	Hedonizmus
Hedonizmus	Konformitás
Teljesítmény	Tradíció
Hatalom	Hatalom
Stimuláció	Stimuláció

Világos szürke: a vállalkozói értéksorrend elején kellene, hogy szerepeljen  
Sötét szürke: a vállalkozói értéksorrend végén kellene, hogy szerepeljen

*Forrás:* (saját szerkesztés)

## 5. Összegzés

Ezt a sorrendet tekintve érdekes eredményt láthatunk. Az önállóság a legfontosabb érték, azonban a schumpeteri innovatív vállalkozói karakter két másik igen fontos eleme, a hatalom és stimuláció az utolsó két helyen szerepel, tehát az értékek sorrendjét tekintve vállalkozói mintánk két fontos vállalkozói érték tekintetében nem különbözik a lakossági mintától, viszont az értékek szignifikánsan alacsonyabbak.

A schumpeteri elképzeléshez képest igen jelentős változások láthatók, amelyek persze természetesek is, hiszen azóta eltelt mintegy 100 év. A második helyen áll az univerzalitás, ami ebben a megkérdezésben azonos a környezet védelmével, ez egy igen fontos érték megjelenését jelenti a vállalkozók világában. A harmadik helyen áll a biztonság, ami az egyik legerősebb magyar sajátosság, a Globe kutatásban is igen magas a kockázatkerülés mértéke. (Bakacsi 2008) Ez értelmezhető a kapcsolati tőke építésének motivátoraként. A hedonizmus, a konformitás és a tradíció is megelőzi a hatalmat és a stimulációt az értékpreferenciában. Ebből a hedonizmus a schwartzi felfogás szerint pozitívan is értelmezhető az innovativitás szempontjából, hiszen a változásra való nyitottság dimenziójához kapcsolódik, míg Schumpeter a maga korában kifejezetten elutasítja ezt az értéket az innovatív karakter szempontjából.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gyula (2008): Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE kutatás alapján) c. T 046897 nyilvántartási számú OTKA kutatásról. [http://real.mtak.hu/1618/1/46897\\_ZJ1.pdf](http://real.mtak.hu/1618/1/46897_ZJ1.pdf) Letöltve: 2014. 10.10.
- Brandstätter, H. (1997): Becoming an Entrepreneur - a question of personality structure? *Journal of Economic Psychology*, 18,2-3, 157-177 o.
- Brockhaus, Robert H. (1980): Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*. 23, 3, 509-520 o.
- Hronszky Imre (2002): Kockázat és innováció. [mek.oszk.hu/01500/01548/01548.rtf](http://mek.oszk.hu/01500/01548/01548.rtf) Letöltve: 2014. 11. 12.
- Kirzner, I. M. (1973): *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Luksander, A. – Mike, K. – Csité, A. (2012): Maguk urai – a magyar vállalkozó lelkialkata (A magyarországi kisvállalkozók értékvilágának néhány jellemzője). Műhelytanulmány, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- McClelland, D. C. (1961): *The Achieving Society*. Princeton University Press, New Jersey.
- Mugler, J. – Fink, M. (2008): Kritik und Perspektiven der Entrepreneurship Forschung - ein Irrgarten mit Auswegen? In: U. Fueglistaller – T. Volery – W. Weber (szerk.): *Innovation, Competitiveness, Growth and Tradition in SMEs Papers presented to the Rencontres de St-Gall 2008 Beiträge zu den Rencontres de St-Gall 2008*. KMU-Verlag HSG, St-Gall, 1-14.
- Paavola, S.- Lipponen, L.- Hakkarainen, K. (2004): Practices and Orientations of Computer Supported Collaborative Learning. [https://www.academia.edu/350359/Lipponen\\_L.\\_Hakkarainen\\_K.\\_and\\_Paavola\\_S.\\_2004\\_Practices\\_and\\_orientations\\_of\\_CSCL](https://www.academia.edu/350359/Lipponen_L._Hakkarainen_K._and_Paavola_S._2004_Practices_and_orientations_of_CSCL) Letöltve: 2015. 01. 07.
- Schumpeter, J. A. (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete*. KJK, Budapest.
- Schwartz, S. H. (2003): Vannak – e egyetemes aspektusai az emberi értékek tartalmának és szerkezetének. *Kultúra és pszichológia*. szerk.: Nguyen Luu Ahn – Fülöp Márta. Osiris Kiadó, Budapest.
- Von Mises, L., – Mayes, B. (1949): *Human action*. Yale University Press, New Haven.

# **MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK A BORÁGAZATBAN**

## *QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN WINE INDUSTRY*

**BALOGH JEREMIÁS MÁTÉ PhD hallgató**

Budapesti Corvinus Egyetem, Agrárközgazdasági és  
Vidékfejlesztési Tanszék

### **ABSTRACT**

In recent decades, the wine industry has shown an increasing interest in Quality Management Systems (QMS). The most popular QMS are HACCP and ISO certification system in wine sector. Beyond the production based QMS there are many other systems such as, eco-certification, eco-labelling that can enhance market position of the wineries. In addition, QMS could be appeared in the wine tourism and interconnected services such as certified wine routes. The aim of the paper is to investigate the role of QMS in wine industry outlining its advantage and disadvantage presenting Italian, Greek, Californian and Hungarian case studies. The case studies prove that QMS are the driving forces of higher customer satisfaction, more efficient production, rationalizing processes, reducing risks and facilitate wineries to achieve better market opportunities. Future research is needed in order to take into account the role of QMS among Hungarian oenologists and wineries.

### **1. Bevezetés**

A minőségirányítási rendszerek (MIR) bevezetésének és alkalmazásának egyre nagyobb szerepe van a termelő-, a szolgáltató- és az élelmiszeripari vállalatok életében. Minőségbiztosítási rendszerek számos modellje ismeretes a szakirodalomban. A MIR rendszerek piramis modellje a minőségmenedzsment rendszerek különböző szintjét különíti el. A minőséghez kapcsolódó általános működési környezet a piramis legalsó szintjén helyezkedik el. A következő szinten a helyes gyártási gyakorlatok alkalmazása (GMP - Good manufacturing practices) illetve egy szinttel feljebb a kockázatos, kritikus pontok elemzése (Hazard Analysis Critical Control Points - HACCP)<sup>7</sup> található. A HACCP feletti szinten az ISO szabvány-

<sup>7</sup> A HACCP-t eredetileg az amerikai hadsereg és a NASA dolgozta ki 1960-ban Pillsbury-ben, hogy biztosítsa az élelmiszerbiztonságot az amerikai űrprogram számára. A HACCP a végtermék tesztelése helyett az esetleges problémák tervezésére, megelőzésére és megszüntetésére helyezi a hangsúlyt.

nyokhoz tartozó rendszerek és tanúsítványok kapnak helyet. A piramis legtetetjén az egész rendszert átfogó teljes körű minőségirányítás - Total Quality Management (TQM) - helyezkedik el, amely integrálja a MIR összes alrendszerét (Sauter 2004).

### 1. ábra: A MIR piramis modellje

Figure 1.: Pyramid of QMS



*Forrás: Sauter 2004 alapján saját szerkesztés*

Az ISO 9000 sorozat megjelenése óta a legnépszerűbb szabványok közé tartozik (Bergman 1994). Az ISO nagy előnye, hogy a rendszer kiépítése a legtöbb ágazatra alkalmazható és számos előnnyel járhat. 2004-es évre közel 136 országban vezették be az ISO-t nemzeti szabványként és több mint 650 000 berendezést tanúsítottak független tanúsító szervezetek ISO 9001: 2000 alapján. 1987-es megjelenése óta az ISO 9000 standardnak volt a legnagyobb a hatása a minőségirányításra, nemzetközi kereskedelemre, beszállítói és ügyfél kapcsolatokra (Aggelogiannopoulos et al. 2007).

Az ISO 9000 alapú MIR bevezetése az élelmiszeripari vállalatok esetében szorosan összefügg a minőségirányítási eljárások és jogszabályi követelmények betartásával (Bolton 1997). Ugyanakkor számos élelmiszer-feldolgozó és csomagoló vállalat indult el GMP, HACCP és az ISO rendszerek bevezetésével a világszínvonalú minőség felé vezető úton (Surak - Simpson 1994). A minőségyszabványok bevezetésével a vállalatok életében a TQM szemlélet érvényesül, amely magába foglalja a modern vezetői és humánerőforrás elveket, ügyfél orientáltságot, stratégiai tervezést, tényeken alapuló döntéshozatalt és a modern folyamatirányítási technikákat. Így a vállalatokra olyan színvonalas minőségstratégiát alakíthatnak ki, amely fokozza a versenyképességet, javítja az ügyfeleknek nyújtott termékek és a szolgáltatások értékét és a vállalat működési teljesítményét. Ezek az alapelvek megteremtik az ügyfélközpontúság alapjait, amely a globális piacon is képes megállni a helyét (Surak - Simpson 1994).

A minőség fontossága és a minőségirányítási rendszerek bevezetése a borteherlésben is egyre népszerűbb eszközzé vált az utóbbi évtizedekben. A borágazatban szélesebb körben alkalmazott rendszerek a HACCP és az ISO tanúsítási rendszerek.

Tanulmányom célja, hogy a borágazatban leggyakrabban alkalmazott minőségirányítási rendszerekről nyújtsak áttekintést görög, olasz, tengerentúli és magyar esettanulmányok segítségével, melyek főleg a bortermelés folyamatához, a borok jelöléséhez vagy a borturisztikai szolgáltatáshoz kapcsolódhatnak.

## **2. Minőségirányítási és tanúsítási rendszerek a bortermelésben**

Kevés olyan tanulmány látott napvilágot, amely a minőségirányítási rendszerek szerepét vizsgálta a szőlő és borágazatban. Foti et al. (2011) a minőségbiztosítási rendszerek alkalmazásával kapcsolatban végzett felmérést a szicíliai borászatok körében. A kutatás azt vizsgálta, hogy a tanúsítási és minősítési rendszerek milyen kulcsfontosságú tényezőket biztosítanak a kis- és közepes méretű borászati vállalkozások számára a szervezeti hatékonyságuk, termelékenyságük, arculatuk és a vevőkkel való kapcsolataik fejlesztése érdekében.

A kutatás szerint a minőségbiztosítási rendszerek által nyújtott előnyök, belső motivációs tényezők a vállalkozások számára, a termelési folyamatok fejlesztése, a dolgozók nagyobb mértékű bevonása és a költségek csökkentése voltak.

A külső motivációs tényezők főként a felvásárlói elvárások formájában jelentek meg a tanúsítási- és minőségellenőrzési rendszerekkel kapcsolatban, melyek nagyobb garanciát biztosítottak a beszerzőknek az objektív felelősség kockázatának mérséklésére és az ellenőrzési módszerek egyszerűsítése által (Foti et al. 2011).

Az élelmiszeriparból jól ismert HACCP rendszer a borágazatban is megtalálható. A HACCP a szőlő betakarítás folyamatától a bor előállításig egyaránt alkalmazható. Egy lehetséges alkalmazási mód a borkészítés folyamatának minőségi és biztonsági szempontból történő elemzése, a termelési folyamatok egyes szakaszaiban bekövetkező kritikus pontok és veszélyek számbavétele (Christaki-Tzia 2002). Mivel a borkészítés számos minőségi (megjelenés, íz, aroma, stb.) és biztonsági kritikus pontot és veszélyt (vegyszer, fémtartalom, stb.) hordoz magában, fontos a bortermelés során előforduló kockázatok részletes elemzése. A bortermelés területén előforduló veszélyek részletes elemzését Christaki-Tzia (2002) három fő lépésre bontotta:

- összes lehetséges veszély azonosítása (fizikai, kémiai, mikrobiológiai),
- megelőző intézkedések tétele a felismert veszélyekre,
- kritikus pontok (CCP - critical points) meghatározása,
- a relatív kritikus határértékek meghatározása és ellenőrzése.

A borkészítési folyamatban főbb kritikus pontként a szőlőtermesztés, a szüret, az erjesztés, és a stabilizáció, valamint az érlelés és a palackozás azonosítható. A szőlőtermesztésnél a HACCP szerinti minőségügyi előírásoknál fontos a szőlő egészségesen tartása, és a növényvédő szer- és fémtartalom állandó ellenőrzése, a betegségek kezelése a szüretelés során. A bogyózás és lé-elválasztás során a helyes gyártási gyakorlatok (GMP) követése ajánlott.

A must tárolása során kevesebb, mint 2 Celsius hőmérséklet biztosítása javasolt a szennyezés elkerülése érdekében. A hőmérséklet szabályozása szükséges a fermentációs szakaszban is.

Az érlelés során a levegő hiányát is ellenőrizni kell. A palackozás szakaszában az üveg- és a dugó ellenőrzése szükséges. Már a szőlő fejlődése során fontos a nehéz-fém tartalom illetve a szüret idején a növényvédőszer-maradványok ellenőrzése.

Az erjedés során az etil-karbamát szintet és a fémtartalom stabilizációját figyelemmel kell kísérni. Végül a palackozásnál az üveg és a dugó mikrobiológiai ellenőrzése is szükséges.

David Bird híres borkémiai szakértő szerint - aki világszerte végez ellenőrzéseket a borágazatban – a HACCP rendszer kiépítése egy tanácsadót vagy belső képzett személyt igényel csupán és bevezetése nem került többé 1000 dollárnál. A HACCP további előnye, hogy a szabályozó testületek, a szakmai szervezetek és a kiskereskedelmi csoportok által világszerte elismert élelmiszer-biztonsági szabványrendszer (Sauter M.W. S. 2004).

Az HACCP mellett az ISO szabvány is egy népszerű, az előző rendszernél magasabb szintű minőségirányítási rendszer a borágazatban. Az ISO népszerűségét mutatja, hogy Új-Zélandon a fenntarthatóság érdekében már a borászatok közel 60%-a alkalmaz valamilyen környezet menedzsment rendszert, mint például az ISO 14001 (Hughey et al. 2007).

A görögországi esettanulmány szerint az ISO 9000 szabványokon alapuló MIR bevezetése és működtetése egy jól megtervezett folyamat és a mindennapos működési gyakorlat eredményeként jön létre a borászatoknál (Aggelogiannopoulos et al. 2007).

A parosi borászatoknál a vezetés kulcsszerepet játszik a MIR bevezetése és működtetése folyamatában. A vezetők fő felelőssége az elismertség, a környezeti feltételek megteremtése, a dokumentáció biztosítása, a dolgozók képzése, a szervezet teljesítményének vizsgálata, valamint a dolgozói erőfeszítések elismerése volt. A rendszerek bevezetésével kapcsolatos főbb szervezeti nehézségek dokumentációs folyamat, tudás és gyakorlat hiánya, idő és erőforrások hiánya, elkötelezettségének hiánya és a felkészült szakemberek hiánya voltak (Aggelogiannopoulos et al. 2007). Ugyanakkor a parosi kispincészetekről elmondható, hogy a szervezeti felépítésük messze elmaradt az ISO 9001:2000 szabvány követelményeitől. A pincészetek számos, nem megfelelést és hiányt mutattak a MIR dokumentumok, nyilvántartások ellenőrzése, belső auditok és berendezések megfelelő kalibrálása esetében.

Emellett a borászatoknál a MIR bevezetése jelentős költségekkel<sup>8</sup> járt Paros-szigetén. Az intézkedések becsült költségei esetenként elérték a több tízezer eurót is (Aggelogiannopoulos et al. 2007). Ugyanakkor MIR kiépítésének költségei mellett a pincészeteknek előnyei is származtak a rendszerek bevezetéséből. A MIR csökkentette a hibás termékek arányát, növelte a belső kommunikációt és az ügyfél

8 A tanácsadási díjakat 10 000, a regisztrációs díjakat 6 000, illetve a tréning költségeket 4 000 euróra becsülték.

elégedettséget, segítette a piaci növekedést és új piacokra való belépést, mérsékelte a minőségi hibák költségeit. Csökkentette a keletkező hulladékokat és a késedelmes szállítást, javította a termelékenységet illetve az előállított borok minőségét (Aggelogiannopoulos et al. 2007).

A vállalkozások vezetői az ISO szabvány követelményeinek való megfelelésből származó külső- és belső előnyöket tartották a legfontosabbnak, melyek elősegíthetik számunkra a piaci részesedés növelését és az új piacokra történő belépést.

Mindent összevetve a HACCP, az élelmiszerbiztonság és a minőség fenntartásának fontos kritériuma a borágazatban, amely segít megelőzni vagy csökkenteni az esetlegesen bekövetkező veszélyeket a termelés egyes folyamataiban. Bevezetése az ISO szabványoknál lényegesen kevesebb ráfordítással jár. A HACCP rendszerek és az ISO szabványok mellett más szabályozási vagy szabványrendszerek is léteznek a borágazatban, melyek főként a fenntartható környezetvédelmi gazdálkodáshoz, eredet megjelöléshez vagy öko címkézéshez kapcsolódhatnak.

### **3. Ökológiai címkézési-és tanúsítási rendszerek**

A környezetvédelmi tanúsításhoz kapcsolódó rendszerek két példája az eredet megjelölés és az öko-címkézés. Gatti (2009) Emilia-Romagna<sup>9</sup> borrégióban végzett felmérése kimutatta, hogy a védett eredet megjelölés, amely a szőlőtermesztés ökoszisztémájára és a környezeti problémák érzékenységeire koncentrál, két szinten kezelhető. A szőlőtermelő vállalatok és eredet megjelölést kibocsátó és tanúsító szervezet-, illetve helyi hatóságok szintjén. Eredményei igazolták, hogy az organikus szőlőtermesztési gyakorlatok megtalálhatóak a kis vállalkozások minőségszemléletében is. A nagyvállalatok között is vannak ökológiai termelést alkalmazó gyártási technológiák, de ezek a vállalatok inkább környezeti minősítésekre, tanúsítványok megszerzésére koncentrálnak (Gatti 2009).

Az eredetjelölések fontos eszközei lehetnek egy adott borrégió felemelkedésének. Az eredetjelölés és környezeti minősítések is a minőségirányítási rendszerek egy megjelenési formáját képviselik a borászati gyakorlatban, melyek hozzájárulhatnak a jobb termékminőség eléréséhez.

A fenntartható módon előállított termékek megkülönböztetésének egyik kiemelkedő módja az öko-címkézés és öko-tanúsítás, melyek a minőségi borok megkülönböztetésének egyik népszerű eszközei. Öko-címkék akkor lehetnek hatékonyak, ha a fogyasztók hajlandók is többet fizetni a zöld termékekért, amelyek előállítása általában költségesebb. Egy termék esetében a bio/öko címke jelzi, hogy az adott termék már rendelkezik öko-tanúsítvánnyal. Bár egyre több borászat él az öko-címkézés gyakorlatával, de még kevésbé ismert annak a módja, hogyan lehetne az öko-címkével magasabb árakat elérni. Az öko-tanúsítási gyakorlatból a borágazatnak is számos előnye származhat (például az elismertebb piaci hír-

---

9 Emilia-Romagna borrégió Olaszország egyik legfontosabb szőlő- és bortermelő területe.



név, vagy a jobb termék minőség) ami magasabb eladási árat is jelenthetne akár öko-címkék használata nélkül is.

Delmaset al.-Grant (2008) az öko-tanúsítás által keletkező magasabb borárakat hedonikus árindexek segítségével vizsgálta kaliforniai borászatok ár-megfigyeléseit alapul véve az 1998-2005 közötti időszakban. Az ár-befolyásoló tényezők: a minőség, a szőlőfajták, a szüret éve, palackozott borok száma, ökológiai tanúsítás és a címkék voltak. A kutatás eredményei azt mutatták, hogy Kaliforniában a borok tanúsítása 13%-kal növelte a borárakat, míg az öko-címkézés esetében a borárak 20%-kal alacsonyabbak voltak az átlagos borárakhoz viszonyítva. Az eredmények a fogyasztók bio-borokhoz kapcsolódó esetleges negatív megítélését is kimutatták, melynek fő oka a tanúsítási folyamat illetve a bio-eljárások ismeretének hiányáról tanúskodik a fogyasztók körében (Delmas–Grant Delmas et al. 2008). A tanúsítás-tól függetlenül a címkézés tehát zavaróan is hathat a fogyasztói döntésekre.

A borágazásban a borellátás mellett a kapcsolódó szolgáltatásokhoz (pl. borturizmus, borultakhoz) is köthetők minőségirányítási, minősítési rendszerek.

#### **4. MIR rendszerek a borágazathoz kapcsolódó szolgáltatásokban**

A borturizmus esetében a borutak minősítési rendszere is egyre gyakoribb napjaiban. A magyarországi borutak minősítési rendszerét az adott borút szakemberei dolgozhatják ki, vagy a már meglévő minősítési rendszereket is alkalmazhatják (pl. a Villány-Siklósi Borút minősítési rendszere, a Hegyközségek minősítési rendszere).

A minősítési rendszer alkalmazása biztosítja, hogy a szervezett borturizmus szolgáltatásai a borvidék általános minőségi színvonalának megfeleljenek. Így egyértelműek és megismerhetők azok a minősítési követelmények, amelyeknek eleget kell tenni ahhoz, hogy a minősített borút címet az adott térség elnyerje, illetve megtarthassa. A minősített borutak folyamatos ellenőrzésével biztosítható, hogy a szolgáltatások színvonala ne csökkenjen, illetve az észlelt hibákat kijavítsák. A minősítés kiterjed a pincészetek nyitva tartásra, vendégfogadásra, felszereltségre, információ átadás képességére, a borkóstolás és borértékesítés feltételeinek vizsgálatára. A borutak minősítése, minősítő bizottságokon keresztül történik melyeket az adott területen működő a szolgáltatókat tömörítő szervezetek, egyesületek, marketing vagy egyéb szakmai szervezetek állítják fel. A minősítő szervezetek biztosítják a minősítések elvégzését, követését és ellenőrzését (Zalai borút, 2006). A minősített borutak rendszere is egy kiváló lehetőség a boros pincészetek számára a jobb minőség felé vezető úton.

#### **5. Összefoglalás és következtetések**

Tanulmányomban a borágazatban alkalmazott minőségirányítási rendszerekről, azok előnyeiről és hátrányairól nyújtottam rövid áttekintést az nemzetközi és hazai

esettanulmányok alapján. A bortermelésben az ISO és HACCP alapú rendszerek a legelterjedtebbek, melyek fő előnyei az egységes minőség biztosítása, a hibák- és hulladékok csökkentése, a beszállítói kapcsolatok, fogyasztói elégedettség növekedése, az új piacokra való könnyebb belépés és nemzetközi kereskedelmi előnyök valamint a versenyképesség fokozása.

Az előnyök mellett számos hátrány is felhozható a rendszerekkel szemben, mint a bevezetés és fenntartás magas költségei, dokumentációs nehézségek, a vezetők és alkalmazottak elkötelezettségének a hiánya. A hátrányok főként a kisebb pincészeteknél jelentősek, míg a nagyobb bortermelők esetében elenyészőek. A két rendszer közül elmondható, hogy a HACCP bevezetése kisebb költséggel jár a borászatok számára.

A termeléshez kapcsolódó MIR rendszerek mellett más olyan rendszerek is léteznek – mint például eredetmegjelölés, öko-tanúsítás – mely piaci és versenyelőnyökhöz juttathatják a borászokat. Az öko-címkézés esetében, azonban a megfelelő kommunikáció elengedhetetlen a jobb fogyasztói megértés és ismertség kiépítése érdekében. A bortermelés és borkészítés mellett a borágazathoz kapcsolódó borturisztikai szolgáltatásokban is megjelennek a minőségbiztosítási rendszerek. A borutak esetében a minősítési rendszer alkalmazása biztosítja, hogy a borturizmus szolgáltatásai a borvidék általános minőségi színvonalának megfeleljenek.

Összességében megállapítható, hogy MIR rendszerek a minőségi bortermelésben, a környezetvédelmi szabályok betartása és a kapcsolódó szolgáltatások meglétesetbenszínvonalának biztosítása mellett, hozzájárulnak a magasabb szintű fogyasztói elégedettséghez, a hatékonyabb gazdálkodáshoz és a piaci lehetőségek jobb kiaknázásához. Jövőbeli lehetséges kutatási irány a magyar borászatok körében alkalmazott és bevezetni kívánt minőségirányítási rendszerek hatásainak vizsgálata a gazdálkodásra, fogyasztói magatartásra.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Aggelogiannopoulos, D., - Drosinos, E.H.,- Athanasopoulos, P. (2007). Implementation of a quality management system (QMS) according to the ISO 9000 family in a Greek small-sized winery: A case study Food Control 18 (2007) 1077–1085
- Bergman, A. J. (1994). What the marketing professional needs to know about ISO 9000 series registration. Industrial Marketing Management, 23, 367–370
- Bolton, A. (1997). Quality management systems for the food industry: A guide to ISO 9001/2. London: Blackie.
- Christaki, T - Tzia, C. (2002). Quality and safety assurance in winemaking. Food Control 13 503–517
- Delmas, M. A. — Grant, L. E. (2008) Eco-labeling strategies: the eco-premium puzzle in the wine industry AAWE working paper No. 13 march 2008
- Foti, V. T. - Pilato, M. - Timpanaro, G. (2011). Assessment of result from quality control systems in the Sicilian winemaking industry through the use of multi-varied analysis NEW MEDIT N. 3/2011

- Gatti, S. (2009) Protected Designation of Origin, Sustainable Development and International Policies: A Survey of DOC Wines Emilia-Romagna Chapter 15 Traditional food production and rural sustainable development (2009): an European challenge / by Teresa de Noronha Vaz, Peter Nijkamp and Jean Louis Rastoin. Ashgate January 2009 ISBN: 978-0-7546-7462-7
- Hughey, K. F. D. - Tait, S. V. - O'Connell, M. J. (2007). Qualitative evaluation of three environmental management systems in the New Zealand wine industry Food Control 18 (2007) 1077–1085
- Sauter, M. W. S. (2004). The Benefits of Implementing Quality Control Systems. WineBusiness.com October 2004 <http://www.winebusiness.com/wbm/?go=getArticle&dataId=34890> Letöltve: 2015.01.08
- Surak, J. G., - Simpson, K. E. (1994). Using ISO 9000 standards as a quality framework. Food Technology, 48(9), 63–65.
- Zalai borút (2006). Minőségbiztosítási rendszer egységesítése és fejlesztése. Tanulmány. Zalai borút Egyesület, Zalaszentgrót, 2006.

# **A KOMMUNIKÁCIÓS STÍLUS SZEREPE AZ EDZŐI MUNKA HATÉKONYSÁGÁBAN**

## ***THE ROLE OF COMMUNICATION STYLE IN THE EFFICIENCY OF TRAINER PROFESSION***

**BARTHA ÉVA JUDIT PhD hallgató**  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

### **ABSTRACT**

Trainer profession as such bears many similarities with other management activities carried out in any other areas of life. Therefore, it is necessary to identify how could be the managerial competencies of the trainers further improved – in particular with regard to the communicative competences – so that the time and energy spent on sport can be more effective. The most important objective of the trainer profession – alike to other managerial professions – is to continuously enhance performance. During the development of the trainer profession this kind of comparison was mainly drawn with competitive sports (Chelladurai, Saleh 1980; Kanczler, Nagykáldi 2008). However, recently a growing recognition can be observed concerning the trainers' activities working with recreational sportsmen within the fitness sector. The aim of this study is to describe and investigate the available Hungarian and international literature and to provide analytical interpretation relating to the communication styles and roles played by these styles in the effective managerial activities from the perspective of the efficiency of trainers working in the field of recreational sport more precisely of those working within the fitness sector.

### **1. Bevezetés**

Az edzői szakma számos hasonlóságot mutat az élet más területein végzett vezetői tevékenységgel, így szükséges azt kutatni, hogyan lehet az edzők vezetői kompetenciáit, különös tekintettel a kommunikációs képességekre, tovább fejleszteni annak érdekében, hogy a sportra fordított idő és energia még hatékonyabb legyen. Az edzői munka egyik legfontosabb célja, más vezetőkéhez hasonlóan, a teljesítmény folyamatos növelése. Az ennek érdekében ellátott feladatok közé tartozik a felelősség-vállalás más emberekért, célmeghatározás, iránymutatás, a feladatok meghatározása és ellenőrzése, motiváció, elismerés és szankcionálás, valamint a megfelelő és hatékony kommunikáció (Bakacsi 1991). Az edzői szakma fejlődése során ez a párhuzam főleg a versenysportokkal kapcsolatban merült fel (Chelladu-

rai, Saleh 1980; Kanczler, Nagykáldi 2008), míg az utóbbi években egyre inkább elismertté vált a fitness szektorban dolgozó edzők tevékenysége. A szabadidősporton belül a fitness szegmens vizsgálata meglehetősen aktuális az alacsony sportolási hajlandóság és arányok miatt. Jelen tanulmány célja a kommunikációs stílusokat és azok hatékony vezetői tevékenységben betöltött szerepét bemutató, valamint a sportban és a szabadidősportban dolgozó edzők vezetési szerepét, kommunikációját és hatékonyságát kutató rendelkezésre álló magyar és nemzetközi szakirodalom feldolgozása és elemzése.

## **2. A kommunikáció szerepe a vezetésben**

A vezetéstudomány napjaink egyik legdinamikusabban fejlődő tudományterülete, egyre több kutató kapcsolódik be különböző tudományágakból a vezetéssel kapcsolatos vizsgálatokba. Számos tanulmány született már arról, hogy milyen szerepet tölt be egy vezető, hogyan válik valaki vezetővé (Fiedler 1971; Bass 1990). A vezető képes befolyásolni, ösztönözni másokat az együttműködésre valamilyen terv megvalósítása céljából (Bakacsi 1991). Berde (2003) szerint a vezetés átfogó, komplex tevékenység, amelyben a célok, a szervezeti küldetés elérése érdekében a vezető összehangolja különböző résztvevőket.

A vezetés a kommunikációs folyamatra támaszkodva befolyásolja a szervezet tagjainak egymás közötti kapcsolatait és magatartását céljai elérése érdekében (Bayer 1995). A vezetéshez szükséges kompetenciák közül ki kell emelni a kommunikációs képességet. Mintzberg (1979) a kommunikációt a vezető legfontosabb feladatai között sorolja fel az információ, tervezés, döntés, rendelkezés és ellenőrzés mellett. A vezető kezében az egyik legerősebb eszköz, amellyel ösztönözheti vagy visszafoghatja beosztottjait. Zaccaro et al. (2008) a vezetők vezetési stílusával szoros kapcsolatban álló négy fő kommunikációs stílust különböztet meg: tekintélyelvű, tekintélyelvű-kizsákmányoló, konzultatív és résztvevő stílust. Smith (1985) a viselkedés alapsémáinak megfelelően a kommunikációs stílus négy fajtáját írta le: passzív, agresszív, asszertív és manipulatív. Az, hogy melyik kommunikációs stílus alkalmazása a leghatékonyabb, számos tényezőtől, többek között a kommunikáló személyétől, az üzenet fogadónak jellemzőitől, valamint a kommunikációs szituációtól függ. A hatékony vezetéssel és a kommunikációval kapcsolatban fontos meghatározni, mit jelent a hatékonyság.

## **3. A hatékonyság jelentése a vezetésben és kommunikációban**

A hatékonyság fogalmának számos megközelítése létezik, és különböző típusait lehet elkülöníteni. Kopányi (2004) szerint a gazdasági szereplők legfontosabb célja, hogy maximalizálják a ráfordítások és hozamok pénzben is kifejezhető különbségét. A gazdasági hatékonyság a ráfordítások és hozamok viszonyának

értékelésével a jövedelmezőséget minősíti. Mérése a kibocsátás és ráfordítások elemzésével lehetséges (Nábrádi, Pető 2007).

Egy vezető akkor hatékony, ha képes mindig az adott szituációhoz, feladathoz igazítani stílusát (Németh 2011; Goleman 2000). Csath (2004) szerint a hatékony vezető képes a szervezet számára jövőképet kialakítani, a környezeti változásokat gyorsan érzékeli és ezekre hamar reagál, a jövőre vonatkozó változtatásokat időben elindítja. Ha a hatékonyságot az input/output arányok határozzák meg, egy vezető akkor hatékony, ha a kitűzött célokat a lehető legkisebb idő, energia, és anyagi ráfordítással teljesíti.

A kommunikáció meghatározott célok megvalósítására irányul. Ezen célok közé tartozik a kontroll, a kapcsolat jellegének meghatározása; a különböző szükségletek, cselekvések megkönnyítése; információközlés; kapcsolat kialakítása; és az impressziókeltés (Buda, 1994). Forgó (2011) a kommunikáció céljai alapján a következő alapvető funkciókat különbözteti el: információs, érzelmi, motivációs és ellenőrzési funkció. A vezetésben a kommunikáció a vezetési feladatok, a tervezés, szervezés, munkaerő-gazdálkodás, munkaerő továbbképzése, fejlesztése, igazgatás, vezetés, értékelés és ellenőrzés (Huitfeldt et al. 1995), ellátásának biztosításához szükséges, a vezető számára nélkülözhetetlen eszköz (Hitt 1990). Németh (2002) szerint akkor hatékony a kommunikáció, ha a közlő mondanivalóját képes pontosan kifejezni, a fogadó pontosan megérti, időegység alatt a lehető legtöbb információ átadása megtörténik, a közlő személyét elfogadják, meggyőzőnek, hitelesnek tűnik, a beszélgetés hangulata kellemes, feszültségtől mentes, ha eredményeként a kívánt cselekvés megtörténik, és ha a közlő eléri az általa kívántani kívánt hatást. A kiváló kommunikációs képességek minden vezető számára szükségesek ahhoz, hogy hatékony és sikeres munkát végezhesse, ezáltal növelve a szervezet teljesítményét (Raducan, Raducan 2014). A hatékony kommunikáció az egész társadalom alapvető folyamatának számít, így nem csak a vezetőknek, hanem minden, emberekkel való kapcsolattartást igénylő munkát végző személy számára nélkülözhetetlen, így a sport területén dolgozó edzők számára is.

#### **4. A vezetői és edzői szakma hasonlóságai**

A sport a gazdaság egyik nagy és gyorsan növekvő ágazata, a sportszervezetek mára fontos gazdasági szereplővé váltak. Az utóbbi években a szabadidősport iránti érdeklődés megélénkült (Szabó 2012), így napjainkban a fitness szegmens a sportgazdaságban fontos szektornak számít. Az egészséges életmód népszerűségének terjedésével egyre többen tulajdonítanak nagy jelentőséget a mindennapos testmozgásnak (Gál 2008; Perényi 2013), így a széles rétegek számára is könnyen elérhető fitnessklubok által nyújtott sportolási lehetőségek, és az ezeket irányító edzők tevékenysége egyre inkább a figyelem középpontjába kerül. A sport gazdasági szerepe vitathatatlan, fontos vizsgálni, mit jelent a gazdasági hatékonyság a sportban, főként az edzői tevékenységben, hiszen szerepük kulcsfontosságú

abban, hogy a sportra fordított idő, pénz és energia felhasználása hatékonyabb legyen. Egy edzőnek, akár egyéni sportolókat, akár csapatokat edz, hasonló feladatai és kötelességei vannak, ezért hasonló kompetenciákkal kell rendelkeznie, mint egy jó vezetőnek. Hangsúlyozni kell azonban, hogy a sport egy igen speciális társadalmi alrendszerként működik saját speciális szabály és szokásrend alapján, ahol az emberi teljesítményt számos tényező befolyásolja, amelyek nem mindig jellemzőek a munka világának egyéb területein.

A fontos különbségeket is elismerve az edzői tevékenység számos párhuzamot mutat a vezetői szakmával. Céljai megegyeznek más területen dolgozó vezetőkével, valamint az elérésükhöz szükséges feladatok is. Ezek ellátása érdekében Whetten et al. (2000) szerint az egyik legfőbb eszköz a kommunikáció, a motiválás, a lelkesedés fenntartása, visszajelzések nyújtása, a csapatépítés és a konfliktus- és stressz-kezelés mellett, amely eszközöket az edzők is alkalmazhatják a sportolók irányításában. A versenysportban a résztvevő munkavállalóként lép fel, a szabadidősportban pedig fogyasztóként, mások a kitűzött célok (András 2002; Szabó 2012), ennek megfelelően az edzői magatartás is teljesen más kell, hogy legyen.

Az utánpótlás nevelésben fontos a pedagógiai szerepe az edzőnek, az élsportban viszont formális hierarchián alapuló munkakapcsolat alakul ki. Az edzők az élsportban egyenlőtlen hatalmi viszonyban vannak sportolóikkal, legtöbbször hatáskörrel rendelkeznek felettük, amelynek köszönhetően döntéseikkel befolyásolják a motivációs környezetet (Ames 1992). Egy csapatot vagy egyéni sportolókat irányító edző szervezeti értelemben legtöbbször középvezetői szintet tölt be, formális hatalommal bír az irányított játékosok fölött, és bár felettesei is vannak (pl. szakosztályvezető, tulajdonos), sportolói számára felsővezetői szintet képvisel. Többnyire leader szemléletben vezeti sportolóit, tevékenységének középpontjában a szakmai munka, valamint a sportolók előmenetelét biztosító személyre irányuló gondoskodás áll (Tóth 2010). A leader vezetés az emberi kapcsolatokra irányul (Bakacsi 2004), a sportolók célkitűzéseire, ösztönöz, tanít, korrigál és visszajelzéseket nyújt számukra (Németh 2011).

A szabadidősportban az edzők már nem rendelkeznek formális hatalommal a sportolók felett, egyenrangú kapcsolatban állnak velük. Ebben a kapcsolatiságban a pedagógiai célzatú vezetés háttérbe szorul és előtérbe kerül a piaci csere alapú szolgáltatás. Ennek ellenére a leader vezetői képességek nélkülözhetetlenek az edző számára, hogy irányítani és motiválni tudja sportolóit és sportszervezeteket. A leader személyes példamutatással tud követésre készíteni másokat (Gächter, Renner 2003). Hasonlóan, egy fitnessklub vendégei számára is fontos motiváló tényező a személyes azonosulás és az edző személyéből áradó vonzerő, ezt kell kihasználnia az edzőnek is (Stocker et al 2015). Egy edző sikeressége abban rejlik, hogy akár az élsportban, akár a szabadidősport szektorban dolgozik, képes legyen szem előtt tartani saját személyes jellemzőit, a sportolók jellemzőit, céljait, a helyzeti jellemzőket, a szükséges feladatokat és ezekkel összhangban kiválasztani az adott szituációban alkalmazandó vezetési és kommunikációs stílust (Kanczler, Nagykáldi 2008; Chelladurai 1990).



## 5. A kommunikáció és hatékonyság a sportban

Egy edzőnek a hatékony munka érdekében a következő feladatokat kell ellátnia: jó kapcsolat kialakítása a sportolóval; a teljesítmény fokozása; a szakmai, technikai tudás átadása; motiválás, az érdeklődés fenntartása; a sportoló önbizalmának, elégedettségének a növelése (Budavári 2012). Hatékonyságához a felé irányuló elvárások is hozzájárulnak, amelyek között szükséges kihangsúlyozni a naprakész, széleskörű tudást, a folyamatos önképzést, ismeretei állandó bővítését (Bartha, Perényi 2014), valamint tevékenységének folyamatos önkritikus vizsgálatát (Budavári 2012). A versenysportban a sportoló célja az előmenetel és a jövedelemszerzés, a szabadidő-sportolóé pedig az egészségmegőrzés, szabadidő eltöltése (András 2002), így a két területen a hatékonyság is eltérő jelentéssel bír. Barrow (1977) szerint vezetőként a célok megvalósítása érdekében az egyéneket és csoportokat szükséges befolyásolni. A sportban ez az emberek közötti kapcsolatokra, a sportolók irányítására, a döntési folyamatokra és a visszajelzésekre vonatkozik (Tóth 2010). Hiddink (2002) a hatékony edző sikeres vezetési stratégiájának elemeiként a következőket említi: minden helyzetben felismerni a kihívást, a személyi és tárgyi feltételek egyértelműsége, a hibákból következtetések levonása, szilárd stratégia, a változásokkal szembeni ellenállás leküzdése, önbizalom kiépítése (edző és sportolóké egyaránt), a versenytársak számára kiszámíthatatlan magatartás, koncentráció, elkötelezettség és a belső motiváció kialakítása. Tóth (2010) a hatékonyság összetevői közé sorolja a pozitív énképet, az intelligenciát és érzelmi intelligenciát, a célok elérésében való erős hitet, a teljesítmény-motivációt, szakmai ismereteket, készségeket (sportszakmai, pedagógiai stb.), a vezetői tulajdonságokat és a kreativitást. Csak a sportolók szemében hiteles, és megfelelő szakmai kompetenciákkal rendelkező edző képes munkáját hatékonyan ellátni (Tóth 2010). Az edzői hatékonyság közvetlen mérésének vizsgálata a hazai és nemzetközi szakirodalomban hiányos, közvetett meghatározása az elért eredményeken keresztül történik. Az élsportban ráfordításként a sportolók fejlesztésére fordított pénzt, időt, energiát értelmezzük, míg outputként a versenyekben elért helyezéseket, olimpiai pontokat, válogatottak számát, a sportolói elégedettséget, stb (Sterbenz 2007; 2013). A fitness szegmensben dolgozó edzők hatékonyságának mérésére kidolgozott tudományos módszer nem terjedt el, a korábbi kutatások száma igen korlátozott. Mivel gazdasági szempontból egy sportlétesítmény számára a megtermelt profit kiemelt jelentőségű, a fitness szektorban inputnak tekintjük az edző fizetését valamint az edzésekkel járó költségeket (rezsi, eszközök amortizációja stb.), míg az outputot az órákból származó bevétel, a fitnessklubok edző által termelt profitja jelenti.

Több szakember is foglalkozott már azzal, hogy a versenysportolók hogyan reagálnak az edző utasításaira az üzenet tartalmától és az átadás módjától függően (Lénárt 2002; Sullivan, Feltz 2006). Aly (2014) kutatásai alapján megállapíthatjuk, hogy az edzők tisztában vannak verbális és non-verbális kommunikációjukkal, és mindkettőt egyformán alkalmazzák. A kommunikációs stílusban eltérés mutatko-

zik az egyéni és csapatsportok edzői között. A csapatokat irányító edzők nagyobb jelentőséget tulajdonítanak kommunikációjuknak a sportolók teljesítménye szempontjából, mint az egyéni sportolók edzői. Ez annak is köszönhető, hogy versenyhelyzetben általában a csapatok és edzőik között több interakció lehetséges, mint az egyéni sportolók esetében (Aly 2014). Az edzői viselkedés erős összefüggéseket mutat a sportolói drop-out-tal is (Chatzisarantis et al. 2003), amely szintén a hatékonyság egyik mutatójaként értelmezhető a sportban. A fitness szektorban akkor tekintünk hatékonynak egy edzőt, ha a vendégeinek száma magas, és a lemorzsolódás alacsony. Egy fitness szektorban végzett felmérés alapján a csoportos és személyi edzéseket látogató vendégek körében az asszertív és agresszív kommunikációs stílust alkalmazó edzők órái voltak a legnépszerűbbek. Az edzők szakmai szempontból történő megítélését, a vendégek edzőhöz való ragaszkodását, valamint az órák népszerűségét, így az edző gazdasági hatékonyságát is befolyásolja az edző alkalmazott kommunikációs stílusa. A tudatosan kommunikáló és pozitív üzeneteket küldő edzők óráinak a látogatottsága magasabb, a lemorzsolódás kisebb. A hatékonyan kommunikáló edző nemcsak közvetlen módon befolyásolja a vendégek motiváltságának a fennmaradását, hanem közvetetten is, a csoportkohézió kialakításával (Bartha, Perényi 2014). Megállapíthatjuk tehát, hogy az élsport mellett a szabadidősport területén is erőteljes hatással van az edzői kommunikáció a sportolók edzés/óra- és edzőválasztására, azaz az edzők hatékonyságára.

## 6. Összefoglalás

Az edzői munka számos párhuzamot mutat a más területen tevékenykedő vezetőkével. Azt, hogy milyen hatékonysággal végzi egy edző tevékenységét, mennyire képes biztosítani sportolóinak céljaik elérését, számos tényező befolyásolja, többek között az edző vezetői tulajdonságai és kommunikációs készségei. Az élsport és szabadidősport területén is szükséges az edzők számára a sportszakmai ismeretek mellett a vezetéselméleti és kommunikációs ismeretek elsajátítása. Ez az élsportban a sportolók eredményességének biztosításához járul hozzá, a fitness szektorban a vendégek, sportolók céljainak megvalósítása mellett a fitnessklubok gazdasági sikerét és fenntarthatóságát is biztosítja. A vezetés, a kommunikáció és a hatékonyság a munka világában széles körűen vizsgált terület, számos szakirodalom áll ezen területeken rendelkezésre. A sport alkalmazott módon használja a vezetés tudományok, valamint a munka-és szervezetpszichológia területén feltárt elemzéseket és eredményeket. A szakirodalmi áttekintés alapján megállapíthatjuk, hogy az edzők vezetési és kommunikációs stílusával, valamint munkájuk hatékonyságával mind az élsport, mind a szabadidősport területén kevés kutató foglalkozott, ezen a területen mind a hazai, mind a nemzetközi publikációk száma korlátozott. Az élsportban a sportolói számot vagy a sportág elhagyást a szakirodalom nem kapcsolja össze az edzői hatékonysággal, ezen a területen kizárólag a sport

eredményességét vizsgálják. Az edzői munka hatékonyságának közvetlen mérésére vonatkozó vizsgálatok emiatt hiánypótlónak számítanak, ezért további, a hatékonyságot meghatározó tényezőkre, valamint a hatékonyság közvetlen mérésére vonatkozó kutatások szükségesek ebben a témában.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Stocker Miklós, Ács Pongrác, Farkas Ferenc (2015): Stratégiaalkotás, szervezés és vezetés a sportban. In: Ács Pongrác (szerk): Sport és Gazdaság, Pécs.
- Aly, E. (2014): Communication management among athletes and coaches. *European Scientific Journal*, 3. pp. 1857–1881.
- András Krisztina (2002): Üzleti elemek a sportban. Doktori (PhD) értekezés tervezet. BKÁE Gazdálkodástani PhD Program. Budapest.
- Bakacsi Gyula (1991): Hatalom a szervezetben. In: Bakacsi Gyula - Balaton Károly – Dobák Miklós - Máriás Antal (szerk): Vezetés-szervezés. Aula Kiadó, Budapest. pp. 101-111.
- Bakacsi Gyula (1991): Kommunikáció a szervezetben. In: Bakacsi Gyula - Balaton Károly – Dobák Miklós - Máriás Antal (szerk): Vezetés-szervezés. Aula Kiadó, Budapest. pp. 75-84.
- Bakacsi Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest.
- Barrow, J. (1977): The variables of leadership. A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, pp. 231-251.
- Bartha Éva, Perényi Szilvia (2014): A hatékony edzői kommunikáció, mint a motiváció egyik eszköze a szabadidősportban. VII. Országos Sporttudományi Kongresszus, MSTT, Debrecen.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18 (3), pp. 19-31.
- Bayer József: Vezetési modellek – vezetési stílusok, Vinton, 1995.
- Berde Csaba (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban - vezetési módszerek és sajátosságok. Szaktudás Kiadó Ház. Budapest.
- Buda Béla (1994): A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. Animula. Budapest, 1994.
- Budavári Ágota (2012): Az edzői hatékonyság pszichológiája. Utánpótlás Konferencia, Budapest.
- Chatzisarantis NLD, Hagger MS, Biddle SJH, Smith B, Wang JCK (2004): A meta-analysis of perceived locus of causality in exercise, sport, and physical education contexts. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 25, pp.284-306.
- Chelladurai, P, Saleh, S. D. (1980): Dimensions of leader behavior in sports: development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, pp. 34-45.
- Chelladurai, P. (1990): Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*. 21, pp. 328-354.
- Csath Magdolna (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp
- Fiedler, F.E. (1971): Vezetéskönyv, New York: General Learning Press
- Forgó Sándor (2011): A kommunikáció-elmélet alapjai. Médiainformatikai Kiadványok, Eger.
- Gächter, S., Renner, E. (2003): Leading by example in the presence of free rider incentives. paper presented at a Conference on Leadership, March 2003, Lyon.

- Gál Andrea(2008): A magyar lakosság egészségtudatossága és szabadidő-sportolási szokásai. In Földesiné Szabó Gyöngyi – Gál Andrea – Dóczy Tamás (2008):Társadalmi riport a sportról. ÖM Sport Szakállamtitkárság, MSTT Budapest.
- Goleman, D. (2000): Leadership that gets results. Harvard Business Review.
- Hiddink, G. (2002) You were right. Moonhwa Ilbo Press, 20-21.
- Hitt, W. D. (1990): A mestervezető. Vezérfonal a cselekvéshez. OMIKK, Budapest. pp.146.
- Huidtfeld, T., Dietrichson, D.E.,Drangsholt, O.E., Rieber, Mohn, C.(1993): Korszerű vezetés. EDE – HUNGARY, Budapest. pp. 75-86.
- Kanczler István, Nagykáldi Csaba (2008): A sportoló képe a reális és az ideális edzőről. Kalokagathia.(46) 2-3, pp. 152-159.
- Kopányi Mihály (2004): Mikroökonómia. Complex Kiadó, Budapest.
- Kotter, J. P. (1990). A force for change: How leadership differs from management. New York, NY: Free Press
- Lénárt Ágota (2002):Téthelyzetben.A sportpszichológiáról edzőknek és versenyzőknek.OSI.Bp.
- Mintzberg, H. 1979. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Nábrádi András, Pető Károly (2007): Különböző szintű hatékonysági mutatók. In:Nábrádi András, Lazányi János, Herdon Miklós (szerk.):Agrárgazdaság, vidékfejlesztés, agrárinformatika. Debrecen
- Németh Erzsébet(2002):Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése. Századvég, Bp.
- Németh Tamás (2011): Az edző vezetői stílusa a judo utánpótlás nevelésben. Diplomamunka, Semmelweis Egyetem Testnevelés és Sporttudományi Kar, Budapest.
- Perenyi S.(2013): Comparative Sport Development – System, Participation and Public Policy. In: Hallmann, K, Petry K, editors. Springer Science+Business Media. New York, pp. 87-100.
- Raducan, R., Raducan, R. (2014): Communication Styles of Leadership Tools. Procedia - Social and Behavioral Sciences 149, pp. 813 – 818.
- Tóth László(2010): Lélektani és sportlélektani ismeretek, Főiskolai jegyzet, Budapest.
- Sterbenz Tamás – Géczi Gábor (szerk., 2012): Sportmenedzsment Egyetemi jegyzet
- Sterbenz Tamás (2007): Teljesítményértékelés a professzionális kosárlabdában Vezetéstudomány 1.35-41.
- Sullivan P, Feltz DL.(2006):The Preliminary Development of the Scale for Effective Communication in Team Sports. Journal of Applied Social Psychology . 33(8), pp.1693-1715.
- Szabó Ágnes (2012): A magyar szabadidősport működésének vizsgálata. Piacok, értékteremtés, feladatok a szabadidősportban.PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest.
- Whetten, D.A., Cameron, K.S., Woods, M.(2000):Developing Management Skills for Europe. Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., Gulick, L. M.V., Khare V.P. (2008). Personality and Leadership. In Crystal L. Hoyt, George Goethals, and Donelson R. Forsyth (Eds), Social Psychology and Leadership. New York: Praeger.1, pp.13-29.

# **FUTBALLVÁLLALKOZÁSOK LEHETSÉGES SZERVEZETI FORMÁI NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLAT ALAPJÁN – ESETTANULMÁNY A MANCHESTER UNITED FC-RÓL (AZ ANGOL MODELL)**

*POTENTIAL STRUCTURAL SCHEME OF FOOTBALL ENTERPRISES  
AT THE BASIS OF INTERNATIONAL GOOD PRACTICE – CASE STUDY  
OF THE MANCHESTER UNITED FC (THE ENGLISH MODEL)*

**BÁCSNÉ BÁBA ÉVA** egyetemi docens  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

## **ABSTRACT**

Initially, organizations that were active in sports were societies constituted on a voluntary basis, which means that the organizational frameworks of sports root back in the non-profit sphere. With the professionalization of sports, however, business traits came into the foreground, and today consequently sports can be regarded as an independent, dynamically developing sector. The result of this process is that in terms of their legal forms sports organizations make up a colourful landscape, as among them there are sports associations, business entities and even public benefit foundations in special fields of operations. The form of the enterprise of any organization defines its structural setup.

Nowadays, in addition to professional successes in sporting activities, Hungarian sports entities and professional sports enterprises do consider options for the most effective operations possible, and gather good international practices in order to establish such business-based sports models in Hungary that are efficiently operable.

The business side of sports is particularly apparent in professional football. On a global scale, this sport clearly demonstrates the process of structural transformation that is directed at the realization of the appropriate form of enterprise and structural setup. This article has been written to describe the English model by presenting the example of Manchester United Football Club.

## **1. Bevezetés**

A vizsgálat területe a labdarúgáshoz kapcsolódik. Ez a sportág a látványsportok közé tartozik, melyeknek igen nagy hatásuk volt a hagyományos egyesületi – non-profit (Pierog – Szabados, 2013) – szerveződési keretek szétfeszítésében.

A világon elsőként éppen egy angol klub döntött a vállalati működés mellett. Ez a Birmingham City volt, amely már 1888 óta működik gazdasági társaságként. A birminghami csapat példáját követve a hivatásos bajnokságban játszó angol klubok jelentős része a századfordulóra már sportvállalkozássá alakult.

Hazánkban az 1998. évi XXXI. törvény, az 1996. évi LXIV. törvény 28/A. §-ába beépített rendelkezés alapján (Sárközy, 2002) az 1998/99-es magyar labdarúgó bajnokság hivatásos bajnokságként került kiírásra, amelyben a törvény szerint csak jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaságok indulhattak. Az előírásnak megfelelően, így megtörtént a hivatásos bajnokságban induló csapatok társasággá történő átalakulása (Gyömörei, 2012). Nálunk sportvállalkozás korlátozott felelősségű társasági, illetve részvénytársasági formában alapítható, illetve működhet a gazdasági társaságokról szóló törvény szabályai szerint. Ezért is lehet mérvadó az angol modell, mert a legtöbb tőzsdére bevezetett, nyílt társaságként működő futballvállalkozás angol. (Az angolszász futballvállalkozások finanszírozási rendszerére a széttagolt tulajdonosi szerkezet jellemző, amely a részvények tőzsdei kereskedésére épül, azaz ezek a sportvállalatok egyre inkább a tőkeallokáció közvetlen formájában szerzik meg a finanszírozásukhoz szükséges tőkét (András, 2003).) A tisztán gazdasági társaságként működő Manchester United Football Club bemutatásával az a célom, hogy feltárjam ennek a működési formának az előnyeit, és a hátrányait, ami tanulságos lehet a formálódóban lévő magyar labdarúgó klub modellje szempontjából. (A nagy angol klubok vizsgálata Moore és Levermoore (2012) szerint is sok megoldási javaslatot kínálhat közép és kisméretű football vállalkozásoknak, különösen menedzsment területen.)

A futballvállalatok belső érintettjei közé soroljuk a tulajdonosokat, a menedzsmentet, és az alkalmazottakat. A tulajdonosok köre a szervezet társasági formájától függően határozható meg. Részvénytársaság esetében a részvénytulajdonosi szerkezet meghatározza a finanszírozás rendszerét is. Ez alapján az egyik véglet az egy személyben megtestesülő, teljes döntési jogkörrel rendelkező „nagybefektető”, a másik véglet pedig az a „kisbefektető”, aki akaratát úgy érvényesíti, hogy eladja részvényeit, ha elégedetlen a klubbal (Becsky-Nagy et al., 2015). A tulajdonosokat „típusuktól” függetlenül mindig a profitmaximalizálás jellemzi (Fort-Quirk, 2004).

A második érintetti kör a menedzsment, amely az operatív irányítást végzi. A tulajdonosok elvárása, hogy a vezetés mind a gazdasági, mind a sportbeli sikert biztosítsa. Sportvállalkozásoknál gyakran előfordul, hogy „kiöregedett” sportolók töltik be a vezetői tisztségeket, mivel az adott területet saját tapasztalatból – saját sportolói pályafutásukból – jól ismerik. Az üzletté váló sporttevékenység azonban egyre inkább megköveteli a sportszervezetek vezetőitől is, hogy modern gazdálkodási (Nagy, 2012; 2013), és menedzsment módszereket, technikákat ismerjenek.

Az alkalmazottak adják a sportvállalkozás belső érintettjeinek harmadik csoportját. Köztük találhatók hivatásos labdarúgók („sztrárok”) éppúgy, mint a sport-szolgáltatás, létesítmény üzemeltetés egyéb szereplői (adminisztratív, technikai

stb. személyzet), akik a szervezet professzionális értékét szakmai tudásukkal meghatározzák (Bencsik-Juhász-Machova, 2014) (Móré-Kozák, 2014).

A tulajdonosok, a menedzsment, és az alkalmazottak közti függőségi, munkamegosztási és szervezési kapcsolatok határozzák meg egy szervezet struktúráját. A részvénytársaságok esetében a legmeghatározóbb szerepe a tagokból, vagyis a tulajdonosokból álló közgyűlésnek van. A közgyűlés dönt a vezetőség kinevezésének kérdésében (Bács et al., 2015). A részvénytársaság ügyvezetését az igazgatóság látja el, amelyet a felügyelő bizottság ellenőriz. Ezen túlmenően a többi szervezeti egység helyét, feladatát, hatás- és felelősségi körét alapvetően a munkamegosztás, a specializáció jelöli ki.

A szervezeti típusok egyik legátfogóbb rendszerezését és összefoglalását Dobák (2006) adja meg. Négy alapvető szervezet típust különít el úgy, mint a lineáris, funkcionális, divizionális és mátrix típusok. Ennek a csoportosításnak a középpontjában a szervezeti működés eredményességét, hatékonyságát befolyásoló tényezők állnak, ezért nevezhetjük ezt közgazdasági szervezettipológiának (Berde, 2015).

## **2. Az angol példa a Manchester United FC alapján**

A Premier League (más néven Premiership vagy Barclays Premier League) az angol labdarúgó bajnokság első osztálya, a világ egyik legnézettebb és egyik legnagyobb bevételeit, és profitját hozó labdarúgó-bajnokság. A jelenlegi rendszerben húsz csapat versenyez az első osztályú bajnokságban. Eddigi története során 45 klub szerepelt a Premier League-ben, de csak öt csapat nyerte meg a sorozatot: a Manchester United (tizenháromszor), az Arsenal (háromszor), a Chelsea (háromszor), a Manchester City (kétszer), valamint a Blackburn Rovers FC (egyszer).

A Premier League-t 90-es évektől a „Fat Four dominanciája” jellemzi, azaz a 90-es évek második felét végignyert Manchester Unitedhez először az Arsenal zárkozott fel, majd az évtized elején a Chelsea és a Liverpool is. Nagyjából ez a négy klub határozza meg azóta is a bajnoki címért folytatott küzdelmeket. 2004 óta egy alkalmat leszámítva nem végzett másik klub a bajnokság első négy helyén, sőt azóta ketten közülük a Bajnokok Ligáját is megnyerték.

Az angol klubok vállalkozási formában működnek, több közülük részvénytársaságként, a tőzsdére bevezetve (Ennek egyik következménye, hogy a klubok közti pénzügyi egyenlőtlenség nőtt, míg a kiegyensúlyozott verseny viszonylag stabil maradt (Szymanski, 2001)).

A 2000-es évek elején igencsak megélénkült a kereslet az angol futball klubok iránt. Ennek oka, az volt, hogy az angol bajnokságból származó bevételek (jegybevételek, de főként a televíziós jogdíjak) még a BL szereplés bevételeit is meghaladták. Mára már az angol bajnokságban hét klubnak van külföldi tulajdonosa. Közéjük tartozik a Manchester United Football Club (MU), Anglia egyik leghíresebb és legsikeresebb futballklubja is. A MU húszszoros angol bajnok (13 Premier League (1992-től), 7 Football League First Division (1992 előtt), tizenegyszeres

angol kupa-győztes (FA Kupa 1909-2004) négyszeres Ligakupa-győztes (1992, 2006, 2009, 2010), háromszoros BEK-győztes (1968, 1999, 2008) és 1991-ben a Kupagyőztesek Európa-kupájának és a Szuper Kupának a győztese.

A klubot 1878-ban alapították Newton Heath L&YR FC néven, a Lancashire-Yorshire vasúti társaság Newton Heath-i depójának csapataként. A játékosok akkoriban zöld mezt viseltek arany színű csíkokkal. 1892-ban léptek be az angol labdarúgó ligába és függetlenné váltak a vasúti társaságtól. Nevükből kikerült a „L&YR” rövidítés, Newton Heath FC-ként működtek tovább. Nem sokkal ezután, 1902-ben a klub közel került a csődhöz, de aztán a csapat nagyobb összeget kapott a manchesteri sörgyár igazgatójától, John Henry Davies-től. Még ebben az évben a csapat nevét Manchester United-re és színeit zöld-aranyról vörös-fehérre változtatták.

A klub 1991 óta PLC (Public Limited Company: részvénytársaság) cégformában működött. 1999-ben a brit kormány még meg tudta akadályozni, hogy felvásárolják a céget, de 2005-ben Malcolm Glazernek ez mégis sikerült. Az amerika üzletember – akit hazájában is sportbefektetőként tartanak számon – 2003 óta érdeklődött a Manchester United iránt, majd 2005-ben először sikerült megszereznie a klub részvényeinek 75,7%-t, amelyet még ebben az évben tovább növelt 90%-ra. Ekkora tulajdonrész birtokában már egyedül dönthetett a cég sorsáról és 2005 június 22-én a társaságot ki is vitte a londoni tőzsdéről és zártkörű társasággá (Public Company, PC) alakította. 2012-ben aztán a New Yorki Tőzsdén ismét piacra dobták a MU részvényeit, a klub adósságának finanszírozása céljából (Becsky-Nagy-Fazekas, 2015b), azaz ismét nyilvános társaság lett (Public Limited Company, PLC), de csak névleg, hiszen a tőzsdén csupán A osztályú részvényeket kínáltak, a szavazati jog szerint tízszer erősebb B részvényeket (ezáltal a hatalmat) megtartották Glazerék (I01).

A Glazer család tulajdonában egy bonyolult cégstruktúra alakult ki, aminek az volt a fő oka, hogy a cég felvásárlását a tulajdonosok adóssággal finanszírozták. A Red Football Limited mint anyavállalat birtokolja a Red Football Junior Limited-et 100%-ban, és a Manchester United Limitedet 72%-ban. A Red Football Junior Limited-é a Manchester United Limited fennmaradó 28%-os tulajdonrésze. Lényegében tehát a Redfootball Limited anyavállalként, illetve leányvállalatán keresztül birtokolja a Manchester United Limitedet, amelynek 100%-os tulajdonában áll a labdarúgó csapatot működtető Manchester United Football Club Limited.

A labdarúgó csapatot működtető Manchester United Limited menedzsmentjének struktúráját az 1. ábra mutatja. A menedzsment felépítése funkcionális elveket mutat. Egy-egy feladatkör ellátására egy-egy szervezeti egységet alakítottak ki, amely élén a részleg igazgatója áll. A felépítés lineáris is, azaz a topmenedzsmentnek, - a tulajdonosoknak illetve az őket képviselő ügyvezető igazgatóknak - az ügyvezető alelnök és vezérigazgató vannak alárendelve, akik a szervezeti egységek igazgatóinak munkáját irányítják.

A MU Football Club vezetői posztjait megvizsgálva találkozhatunk az (ügyvezető) igazgató és a menedzser kifejezésekkel. Az ügyvezető igazgató(k), azaz



a „klub vezetés” mindenkori feladata a gazdasági siker, a minél nagyobb profit biztosítása.

**1. ábra: Manchester United Limited vezetési struktúrája**  
**Figure 1.: Management Structure of Manchester United Limited**



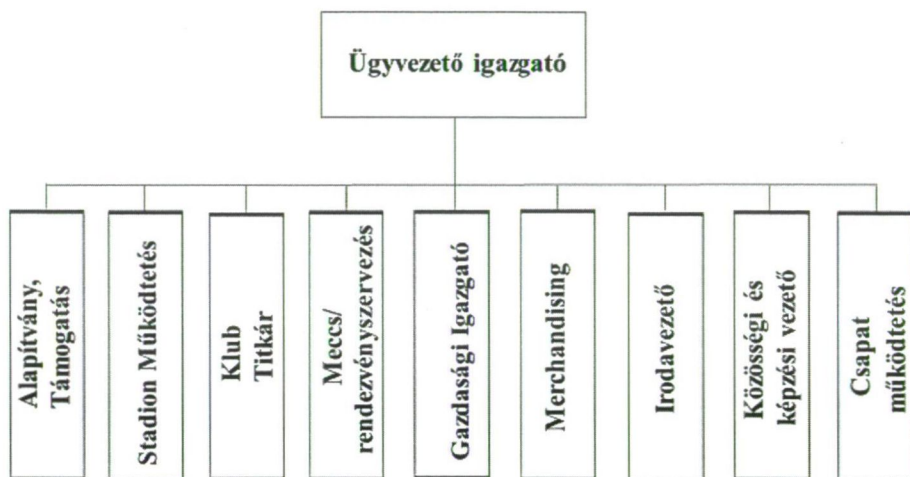
*Forrás:* Saját szerkesztés a MU hivatalos honlapja alapján

Az angol labdarúgó klubok speciális jellemzője, hogy menedzsernek nem a cégvezetőt, hanem a csapat sportvezetőjét nevezik. Az ő feladata a játékoskeret kialakítása játékosok eladásával, megvásárlásával, kölcsönbeadásával; a csapat felkészítése az egyes mérkőzésekre, illetve a bajnoki szezon egészére; mérkőzésről mérkőzésre a csapat követendő stratégiájának kidolgozása, a labdarúgók motiválása (Dajnoki, 2010) (Gergely, 2014); kapcsolattartás az utánpótlás kép-zéssel, média szerepléseken a klub képviselte. Összességében a hagyományos edzői feladatok elvégzése a feladata. Úgy lehet fogalmazni, hogy az ő felelőssége a sportsiker biztosítása. Nagyobb csapatoknál bizonyos feladatokat a menedzser delegálhat a csapat edzői, vagy orvosi személyzete felé, míg kisebb kluboknál a fentiekén kívül még a társaság marketing, merchandising és szponzori tevékenységének koordinálása is az ő hatáskörébe tartozik.

A Manchester Unitednél az 1910-es években Ernest Mangnall végezte ezeket a feladatokat, igaz még nem menedzser szerepkörben, hanem a klub titkáráként. 1914-ben John R. Robson volt az első, aki a menedzser titulust használta (egyéb-ként Matt Busby színrelépéséig ő volt a legtöbb ideig a klub vezetője). Manchester United legendás menedzsere Matt Busby volt, aki a második világháború után elő-ször Anglia legjobb klubjai közé emelte a csapatot, majd az ötvenes évek második felére az európai, sőt a világ élmezőnyébe vezette őket. A legtovább, több mint 26 évig a klub menedzseri posztot Alex Ferguson töltötte be, és vezetésével 38 tróféát gyűjtöttek be a „vörös ördögök” (I01).

A 2. ábra tanúsítja, hogy a labdarúgó szervezet működtetése a modern labdarúgás követelményeit követi. A főbb tevékenységek koordinálását önálló szervezeti egységek végzik, így van stadion üzemeltető, rendezvényszervező, merchandising részleg a csapat működtetés a szurkolói, közösségi feladatok, és az alapítványi támogató tevékenységek mellett. Ez mutatja, hogy ezek a tevékenységek mára annyira kiszélesedtek, hogy szükség van erre a funkcionális megosztásra.

**2. ábra Manchester United Football Club szervezeti felépítése**  
**Figure 2: Structural Scheme of Manchester United Football Club**



*Forrás: Saját szerkesztés a MU hivatalos honlapja alapján*

### 3. Összegzés

A sporttal kapcsolatban tevékenykedő szerveződések eredetileg önkéntes alapon szerveződő társaságok voltak, azaz a sport szervezeti keretei a non-profit szférában gyökereznek. A sport professzionalizálódásával azonban felerősödtek az üzleti vonások, amelyek szétfeszítették a korábbi egyesületi kereteket is. Mára jogi formájukat tekintve a sportszervezetek színes képet mutatnak, vannak köztük sportegyesületek, gazdasági társaságok, illetve speciális területen közhasznú alapítványok is. A szervezet vállalkozási formája meghatározza a szervezet struktúrális felépítését is.

A magyar sportszakma, a hivatásos sportvállalkozások a sportszakmai sikeresség mellett ma már gazdasági megfontolásokat is figyelembe véve keresik a legeredményesebb működtetés lehetőségeit, gyűjtik a nemzetközi jó gyakorlatokat abból a célból, hogy nálunk is kialakuljon egy mind finanszírozási, mind strukturális tekintetben hatékonyan működtethető üzleti sportmodell. A sport üzleti jellege

különösen erősen jelentkezik a professzionista labdarúgásban. Jelen cikkemben az angol modell bemutatására vállalkozók a Manchester United Football Club példáján keresztül. A labdarúgó klub nyílt részvénytársasági formában működött, így egy nagy-befektető tulajdonába kerülhetett. A társaság felépítését első sorban gazdasági érdekek határozzák meg. A futball klub üzemeltetésében a lineáris és a funkcionális szerkezeti elvek jutnak érvényre.

A Manchester United példája ráirányítja a figyelmet arra, hogy mindenképp megfontolásra érdemes milyen vállalkozási formában, és milyen szervezeti struktúrában érdemes ma futballvállalkozást működtetni. Érdekes kérdés magyar viszonylatban is, hogy hol érdemes a közösségi kapcsolatokban gyökerező egyesületi formát fenntartani, illetve hol érdemes gazdasági társaságot üzemeltetni az ezzel együttjáró szervezet szervezési elvek figyelembe vételével.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- András K. (2003): Üzleti elemek a sportban, a hivatásos labdarúgás példáján, Doktori (PhD) értekezés, BKÁE Gazdálkodástani PhD Program
- Bács Z. (2012): Értékek a klubépítésben: Values in developing succesfull football club In: Perényi Szilvia (szerk.) Youth sport and talent management: challenges of the 21th century : II. International Conference on Tourism and Sportmanagement. Debreceni Egyetem Gazdálkodási és Vidékfejlesztési Kar. ISBN:978-615-5183-81-2 68 p.
- Bács Z., Fenyves V., Dékán Tamásné Orbán I., Szőke R. (2015): Sportszervezetek számvitele. Szerk. Bács Z. Debrecen: Campus Kiadó, 2015. 200 p. ISBN:978-963-9822-20-7
- Becsky-Nagy P.– Bács Z. – Dékán T. – Szőke R.(2015): Sports financing. APSTRACT különszám, megjelenés alatt
- Bencsik A. – Juhász T.- Machova R. (2014): Mentor system/practice on the behalf of knowledge sharing Acta Politechnica Hungarica 2014/Vol.11. No.9. 95-114 oldal ISSN 1785-8860
- Berde Cs. (2015): Szervezeti formák. In: Bácsn B. É. (szerk.) Sportszervezetek szervezeti felépítése és vezetése. Campus Kiadó, Debrecen.
- Dajnoki K. (2010): Csoportkialakítás és beillesztés sajátosságai az EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsmentben. ACTA SCIENTIARUM SOCIALIUM XXXI: pp. 11-20.
- Dobák M.(2006): Szervezeti formák és Vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 2006.
- Fenyves V. (2013): Problems with the application of conventional financial ratios in corporate risk measurement. APPLIED STUDIES IN AGRIBUSINESS AND COMMERCE 13/3-4. pp. 5-12.
- Fort R., Quirk J. (2004): Owner objectives and competitive balance. Journal of Sports Economics Vol. 5 no. 1 pp. 20-32
- Gergely Éva (2014): A teljesítményértékelő interjú célja, a visszajelzés hatása a teljesítményre. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására (VIKEK) VI. évf. 3-4. sz. (No. 16-17.) pp. 106-114.
- Gulyás László (2008): A vezetéstudomány modern irányzatai. In. Gulyás László (szerk.): A vezetéstudomány alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. 55-62. old.
- Gyömörei T. (2012): Területi sportstruktúrák: Az önkormányzatok sportgazdálkodása Magyarországon – kiemelten az élsport finanszírozásának gyakorlatában – PhD értekezés. Győr, SZIE Regionális és Gazdaságtudományi Doktori iskola

- Móré M. - Kozák A. (2014): Tanácsadás vagy coaching? In: Lácza Magdolna (szerk.) Társadalomtudományi dimenziók az oktatásban. Debreceni Egyetemi Kiadó. Debrecen. pp. 222-251.
- Moore N., Levermore R. (2012): English professional football clubs: Can business parameters of small and medium-sized enterprises be applied? Sport, Business and Management: An International Journal Vol. 2 Iss: 3, pp. 196 - 209
- Nagy Imre Zoltán (2012): A futballvállalkozások közgazdasági és vállalkozásgazdasági összefüggései In: Nagy Imre Zoltán (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II. Budapest, Óbudai Egyetem pp. 99-134.
- Nagy Imre Zoltán (2013): The Role of Legal Forms in Professional Football, ACTA POLYTECHNICA HUNGARICA 10: (4) pp. 209-227.
- Pierog A., Szabados Gy. N. (2013): The examination of managerial processes of civic organizations. Proceedings of „Scientific Management” and Management Science Today, International Scientific Conference. 365-373 pp.
- Sárközy Tamás (2002/a): A Sporttörvény magyarázata, HVGORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., II. rész
- Szymanski S. (2001): Income inequality, competitive balance and the attractiveness of team sports: Some evidence and a natural experiment from English soccer. Economic Journal Vol. 111, No. 469, Features (Feb., 2001), pp. F69-F84
- (101) <http://manutdfanatics.hu/index.php?p=blog&id=374>

# STRATÉGIAI LEHETŐSÉGEK AZ ÖTTUSA SPORTÁG VERSENYKÉPESSÉGÉNEK FENNTARTÁSÁRA MAGYARORSZÁGON

## *STRATEGIC CHOICES FOR THE SPORT PENTATHLON MAINTAIN THE COMPETITIVENESS IN HUNGARY*

**MADARÁSZ TAMÁS PhD hallgató**  
Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és  
Szervezéstudományok Doktori Iskola

### ABSTRACT

The modern pentathlon has traditionally been one of Hungary's most successful individual sport. In the last Olympic cycle race on the occasion of international regulations, it emerged that the sport is out of scope in the Olympic. This proposal has been argued that it is too costly in terms of media events is not spectacular, and fewer and fewer number of operating the pentathlon, the athletes also confirmed. In my research to entrepreneurs, case studies to introduce the current situation of the pentathlon sports marketing and sports sides approaching, as well as the rule changes, strategic decisions that were made to increase the competitiveness of the sport in order. In my study I discuss the factors determining the competitiveness of the sport, that sport stakeholders and service markets. My goal is to demonstrate that shed light on aspects of the Hungarian economy's right to exist in so many sports success boasting modern pentathlon sport survival as well.

### 1. Bevezetés

Az öttusát az ókori olimpiák penthatlonja mintájára újjították fel, amelyet az i.e. 708-ban, a 18. olümpiai játékokon vezettek be. Az akkori öt versenyszám a távolugrás, stadionfutás, diszkoszvetés, gerelyhajítás és a bírkózás volt. Pierre de Coubertin báró – az újkori olimpiai játékok kitalálója – javaslatára elevenítették fel a modern kor követelényeinek megfelelően. Először az 1912-es stockholmi olimpián szerepelt a programban, kezdetben csak egyéni versenyszámként, és csak a férfiak számára. A Nemzetközi Öttusa Szövetség (UIPM) 1948-ban a londoni olimpiai játékokon alakult meg. 1952-től kezdve 40 éven át, egészen 1992-ig csapatversenyben is szerepelhettek a férfiak, azonban a nők először csak 2000-ben állhattak rajthoz (Mészáros 2007). A sportágak sorrendje 2009-ig a következő volt: lövészet, vívás, úszás, lovaglás és futás. A 2009-ben megtörtént szabálmó-

dosítások hatására jelenleg már inkább négytúsának lehetne nevezni a sportágot, mivel a futás és a lövészet egyszerre történik (vívás, úszás, lovaglás és a kombinált futás-lövészet). A Magyar Öttusa Szövetség 1927-ben alakult meg. Jelenleg 25 tagszervezetből áll, de a szakosztályok közül aktívan 14 vesz részt a versenyrendszerben, melynek eredményeképpen nincsenek régiós vagy megyei szövetségek, minden egyesület közvetlenül az országos szövetség felügyelete alá tartozik.

Elmondható, hogy az öttusa sportágban is olyan negatív tendenciák figyelhetőek meg, mint más hazai szövetségek esetében. A versenyzői létszám fokozatos csökkenése tapasztalható, melynek fő oka a sportolói életpálya modell kedvezőtlen alakulása, illetve a sportág bizonytalan helyzete a nyári játékokon. Az öttusa fő versenyhelyszíne az olimpia, ahol a cél, a nézettségi mutatók növelése, hiszen minél inkább médiaképes egy sportág, annál nagyobb esélye van arra, hogy megőrizze a versenyelőnyét. A sportági versenyképesség növelése alapvető cél minden sportág számára. Jelen kutatás célja az öttusa sportág létjogosultságának vizsgálata az olimpiai játékok függvényében.

## **2. A sportág helyzete Magyarországon**

Hazánk az olimpiai játékok örökrangsorában az első helyen szerepel, mely figyelemre méltó az alacsony sportolói létszám tekintetében. A londoni olimpiai játékok évében összesen 621 igazolt sportolót számlált a sportág, melyből csupán 69 volt felnőttkorú (MÖSZ 2013). Az eddig megszerzett 9 arany, 8 ezüst és 5 bronzérem azonban a magyar olimpiai sportágak között csak a 8. helyre rangsorolja az öttusát. A legsikeresebb magyar olimpiai sportágnak a vívás tekinthető, ahol 2013-ban az 1661 igazolt sportolóra 35 aranyérem jutott. Az öttusa sportágfejlesztési stratégiája alapján a várható sportolói létszám növekedést mutat, amely alapvetően szükséges a jó eredmények elérése érdekében. Problémát jelent a hazai sportágfejlesztésben a hazai létesítményhelyzet, mivel a magyar öttusa nem rendelkezik saját sportközponttal. Összetett sportág lévén ezen sportág eszköz és létesítmény (uszoda, lovarda, lőtér, fedett csarnok, futópálya, egyéb kiszolgáló helyiségek) igénye igen magas. A bérleti díjak jelentős költségvetést jelentenek a szövetség kiadásai között. Saját létesítmények esetén a költségek hosszútávon csökkenthetőek lehetnének, illetve az egyes létesítmények közötti utazási idő és energia is redukálható lenne, az egy területen lévő épületkomplexumok kialakításával.

Az öttusa az elmúlt évek eredményességének köszönhetően beválasztásra került a 16 kiemelt egyéni sportág közé, mely magasabb támogatási szintet eredményez. Simicskó István, az Emberi Erőforrások Minisztériumának sportért és ifjúságért felelős államtitkára 2013-ban kijelentette, hogy a 2014-2020-ig tartó időszakban az állam vezetése mintegy 135 milliárd forint támogatást ad az 1. táblázatban szereplő 16 sportágnak. 2013-ban a Magyar Öttusa Szövetség 304,9 millió forintból gazdálkodhatott, ami 1 sportolóra lebontva 490 982 forintot jelent.



**1. táblázat: A kormány által kijelölt 16 egyéni sportág a kapott támogatási összegekkel**  
**Table 1: The 16 individual sport designated by the Government with the resulting amounts of aid**

Magyar Úszó Szövetség	736,5 millió forint
Magyar Birkózó Szövetség	459,1 millió forint
Magyar Kajak-Kenu Szövetség	336,3 millió forint
Magyar Atlétikai Szövetség	314,5 millió forint
<b>Magyar Öttusa Szövetség</b>	<b>304,9 millió forint</b>
Magyar Vívó Szövetség	301,6 millió forint
Magyar Torna Szövetség	295,3 millió forint
Magyar Ökölvívó Szakszövetség	295,2 millió forint
Magyar Judo Szövetség	250,4 millió forint
Magyar Országos Korcsolyázó Szövetség	211,2 millió forint
Magyar Röplabda Szövetség	119,5 millió forint
Magyar Tenisz Szövetség	107,5 millió forint
Magyar Kerékpársportok Országos Szövetsége	94,4 millió forint
Magyar Evezős Szövetség	93,3 millió forint
Magyar Sportlövők Szövetsége	65,5 millió forint
Magyar Asztalitenisz Szövetség	43,7 millió forint

*Forrás: MTI 2013*

Az 1 főre jutó támogatási mutatót, azért számoltam ki, mert kutatási céljaim között szerepel, az egyéni sportágak pozicionálása a sportágak között, és ez az átlagérték alkalmas lehet a sportágak sorrendjének megállapítására a támogatási mértékük alapján. Ez az összeg kimondottan magasnak tekinthető az egyéni sikersportágainkhoz viszonyítva, melyet korábbi kutatásaim is igazolnak (Madarász 2015). A 2. táblázat alapján is látható, hogy az egy főre jutó támogatás a vívás esetében a legalacsonyabb, miközben a legsikeresebb egyéni sportágról beszélhetünk az olimpiai játékok függvényében. Fontos azonban kiemelni, hogy realitásabb képet csak akkor kaphatunk, ha az egy főre jutó támogatások esetében figyelembe vesszük a sportágak eszközigényét, illetve a sportágakban résztvevő igazolt sportolók számát. Ezt későbbi kutatásaimban egy komplex vizsgálat keretein belül kívánom vizsgálni.

**2. táblázat: A vizsgált sportágak támogatási összegei egy főre lebontva 2013-ban**  
**Table 2. The examined sports with the amount by the Government per capita in 2013**

	Birkózás	Kajak-kenu	Vívás	Öttusa	Labdarúgás
Támogatás összege (eFt)	459 100	336 300	301 600	304 900	16 643 000
Igazolt sportolók száma (fő)	4816	4865	1661	621	161 363
Egy főre jutó támogatás (Ft/fő)	95 328	69 126	181 577	490 982	103 140

*Forrás:* MTI (2013) és a sportágak sportágfejlesztési stratégia (2015) alapján saját szerkesztés

### 3. Az öttusa érintettjei

Chikán (2006) szerint egy vállalat/szervezet érintettjeinek (angolul stakeholder) nevezünk minden olyan személyt, vagy csoportot, amely lényeges, tartós és kölcsönös kapcsolatban áll a vállalat/szervezet működésével. Egy érintett egyszerre több szerepben is megjelenhet, vagyis több érdek hordozója is lehet. E definíciót az öttusa sportágra alkalmazva feltérképeztem a belső és külső érintettek körét.

Az öttusa sportágat egyesületi kereteken belül üzik a sportolók (Bácsné 2015), ezért belső érintetteként a sportegyesületek munkatársai, a vezetők, az edzők, különböző – főként gazdasági és technikai – adminisztratív munkatársak és a legfontosabbak, a sportolói jöhetnek itt számításba.

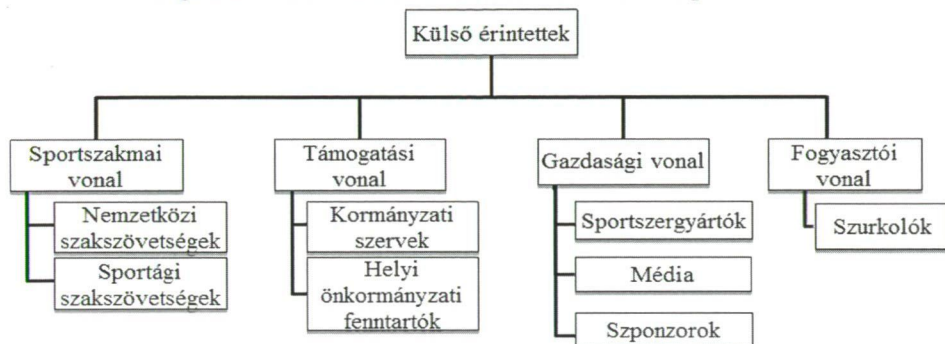
Külső érintettek lehetnek mindazok, akik a sportággal kapcsolatba kerülhetnek (Bács 2012). A 1. ábra szerint sportszakmai vonalon a nemzetközi és sportági szakszövetségek, mint szabályozók. Támogatói vonalon a kormányzati és helyi önkormányzati fenntartók, hiszen az egyesületek városi kezelés alatt állnak. Gazdasági vonalon a sportszergyártók, a média és a szponzorok képviselőiről beszélhetünk, mint a sportág legfőbb pénzforrásairól. Fogyasztói oldalon a szurkolók jelennek meg, mint a nézettséget leginkább befolyásoló szereplők.

A versenyképesség fogalmi meghatározása komplex körülményt igényel. Kutatónként és tudományáganként is különböző definíciókkal találkozhatunk. A sportági versenyképességgel kapcsolatban ugyan már születtek meghatározások, de ezek főként csapatsportágakra vonatkoztak. Mivel a vizsgálat egyéni sportágra vonatkozik, egy általános versenyképességi meghatározásból szeretnénk kiindulni. Mi is a versenyképesség? A versenyképesség gyakorlatilag a versenyben maradáást jelenti. A versenyképes szervezet/sportág alkalmazkodni képes a folyamatosan változó környezethez, fel tudja venni a versenyt a piacra újonnan belépő szereplőkkel és képes a lehetőségeit mindig a legjobban kihasználni (Németh Gál 2013)



(Nagy 2012). Jelen esetben a kérdést úgy tehetjük fel, hogy az öttusa fel tudja-e venni a versenyt a többi olimpiai, vagy nem olimpiai sportággal? Vizsgálatomban a versenyképességet a sportág médiában elfoglalt szerepe alapján vizsgáltam, vagyis azt kutattam, hogy a 2012-es nyári játékokon, milyen mértékben volt jelen a sportág a médiában, mennyire volt versenyképes a nézőkért folytatott harcban.

**1. ábra: Az öttusa sportág külső érintettjei**  
**Diagram 1: The external stakeholders of the pentathlon**



*Forrás: Saját szerkesztés 2015*

#### 4. A kajak-kenu versenyképességének jellemzése

A 3. táblázatot a Londoni olimpia szervezőbizottsága, a LOCOG és a Nemzetközi Olimpiai Bizottság (NOB) adatai alapján szerkesztettem, mely az egyes olimpiai sportágak média értékük szerinti csoportosítását mutatja. Fontosságuk szerint ABC kategóriákba sorolták a sportágakat, ahol az A csoport a legtámogatottabb, míg az E egy újonnan létrehozott csoportot jelent, ahol egyelőre nem beszélhetünk támogatási összegről. Ebben a csoportban szereplő sportágak támogatásának mértéke a 2016. évi Rio De Janeiro-i olimpiai játékok után, a nézettségi adatainak tükrében kerül elosztásra. Ez alapján láthatjuk, hogy az öttusa sportág a Londoni Olimpián a sportágak nézettségi listáján az utolsó E kategóriában található. Talán nem elég látványos a sportág? Szükséges a változás? Ennek érdekében 2009-ben már történtek intézkedések. Szabálmódosítással próbálták a szabályozók rövidebbé és látványosabbá tenni az öttusa versenyeket. Eredményképpen a futás és a lövészet a téli olimpián szereplő biathlon sportághoz hasonlóan egyszerre történik. A versenyzők „handicap” rendszerben rajtolnak. Nagyjából 20 méter futás után 5 lövést kell leadniuk, legfeljebb 1 perc 10 másodperc alatt. Utána 1 000 méter futás következik, ami után ismét 5 alkalommal lönek. A versenyzőknek ismételt legfeljebb 1 perc 10 másodperc áll rendelkezésükre. Újabb 1 000 méter futás és 5 lövés leadása után, amelynek szintén a korábban említett időhatár a korlátja, újabb 1 000 méter futással zárul a verseny.

**3. táblázat: A 2012. évi londoni olimpia közvetítéseiből befolyt jogdíjak összegének elosztása**

**Table 3: The amount of the 2012 London Olympics earned from the TV broadcasts and the distribution amount**

Csoportosítás	Sportágak	Támogatási összeg
A	Atlétika, Torna, Vízi sportok	47 millió USD
B	Kosárlabda, Kerékpár, Labdarúgás, Tenisz, Röplabda	22 millió USD
C	Íjászat, Tollaslabda, Ökölvívás, Judo, Evezés, Sportlövészet, Asztalitenisz, Súlyemelés	16 millió USD
D	Kajak-kenu, Vívás, Kézilabda, Birkózás, Lovaglás, Vitorlázás, Taekwondo, Triatlon, Gyeplabda	14 millió USD
E	Öttusa, Golf, Hetes Rögbi	Újonnan létrehozott csoport

*Forrás: LOCOG, NOB (2015) adatai alapján saját szerkesztés*

## 5. A sportág létesítményhelyzete Magyarországon

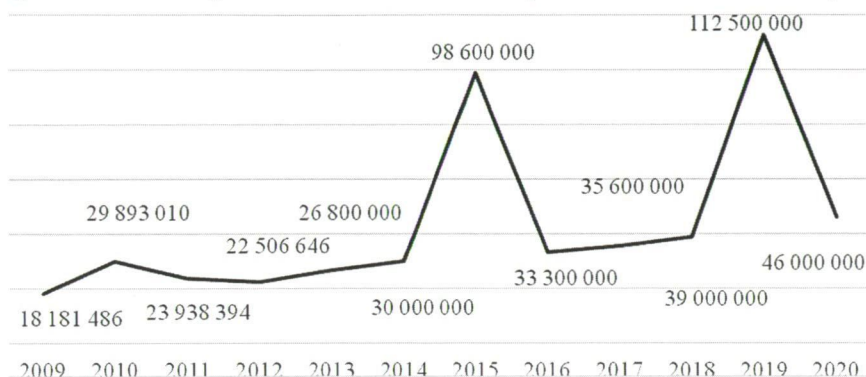
A Magyar Öttusa Szövetség (MÖSZ) egyik legnagyobb problémáját az jelenti, hogy nincs egy egységes és saját tulajdonban lévő sportlétesítmény komplexuma. Évek óta a tervek között szerepel egy épületegyüttes felépítése, ahol a sportolók megfelelő körülmények között készülhetnének a megmérettetésekre. A cél, az öt sportág feltételrendszereinek megfelelő edzés bázis kialakítása, hiszen az erre a célra szánt bérleti díjak hatalmas költségeket emésztene fel. A 2. ábra az öttusa sportágfejlesztési stratégiájában megtalálható létesítmény bérleti díjazást mutatja. Annak ellenére, hogy a stratégia 2013-ban készült, egészen 2020-ig tartó előrejelzéseket is tartalmaz. A 2015. évben látható magas összeg a korábban tervezett hazai kontinensbajnokság elnyerése esetén jelentkezett volna, azonban a rendezés jogát nem a magyar szövetség kapta meg. Ettől függetlenül a cél az, hogy a 2019. évi világbajnokságot Magyarországon rendezzék. A rendezés költségei közül várhatóan 112,5 millió forintot a létesítmények bérleti díjai jelentik majd.

Az öttusa szövetség stratégiai céljainak megformálása során alapvető szempont volt a sportág alapjainak szélesítése, az úszó-futó versenyen résztvevő versenyzők számának megháromszorozásán keresztül. A MÖSZ által kiadott stratégiai terv (sportági stratégiai terv 2013) szerint a szövetség képviselői a sportolói létszám növelésével szoros összefüggésben tervezik a meglévő egyesületek erősítését, és az azokban jelen lévő edzésfeltételek javítását. A létesítményfejlesztés kiemelt szerepet jelent, hiszen egy új öttusa központ kialakítása (mind az öt szám egy helyszínén, mely világvb rendezésére is alkalmas) jelentősen csökkentené a szövetség szervezési és fenntartási költségeit. A szövetség tervei között szere-



pel legalább 2 egyesületi öttusa bázis kialakítása, mely alkalmas mind az 5 szám lebonyolítására. Ezt az összetett épületegyüttest 1 kilométeres körzetben kívánják kialakítani, a már korábban említett költségcsökkentés és hatékonyság növelés (pl. utazási idő csökkentése) érdekében.

**2. ábra: A MÖSZ létesítményeinek várható bérleti díjai 2009-2020 között (Ft)**  
**Diagram 2.: The expected facilities rent fee by the MÖSZ 2009-2020 (HUF)**



*Forrás: Magyar Öttusa Szövetség (2015) adatai alapján saját szerkesztés*

## 6. A sportág jövője Magyarországon, következtetések

A MÖSZ nagy hangsúlyt kíván fektetni új programok beindításával az utánpótlásbázis fejlesztésére is, egészen a kisiskolás kortól kezdve. Évente legalább 5 000 gyermek számára kölyök öttusa esemény szervezése a cél.

A fennmaradás és a sportág ismertségének növelése fontos cél a jövőt illetően. Terveik között szerepel új együttműködési formák kialakítása önkormányzatokkal, különböző vállalatokkal, úgynevezett cégtusa program keretein belül. A szövetség helyzetének megerősítése jelentős szerepet tölt be az öttusa stratégiájában. Bővíteni kívánják a személyi állományt is. Úgy gondolják, hogy ezzel a lépéssel a proaktív programok menedzselés képességének javulása várható. A hazai versenyrendezés feltételeinek javítása, az imidzs és a látványvilág javítása elengedhetetlen, hiszen a versenyek „élményszintjének” emelése révén több sporteseményt rendezhet a szövetség, mely által egyre több néző ismerkedhet meg a sportággal.

Fontosnak tartják a magas szintű versenyzők kettős karrier lehetőségeinek szélesítését, melyet különböző ösztöndíj programok segítségével kívánnak megvalósítani. Ezzel párhuzamosan a versenyzők menedzselésének megoldása, ismertségük és médiajelenlétük aktív támogatása a cél, elsősorban a sajtóérték növelése érdekében. Ezen kívül kiemelt feladatuknak tekintik a sportolók mellett dolgozó edzők, szakemberek megbecsülésének, vonzó életpálya modell kialakításának magasabb szintre emelését is.

Az öttusa hagyományosan jelentős sportsikerekkel büszkélkedhet magyar viszonylatban. A sportsikerek mögött, mint a sportolókat leginkább motiváló tényező, az olimpián való részvétel lehetősége áll. Az utóbbi időben a sportág azok közé a sportágak közé került, melyet potenciálisan fenyeget az olimpiai játékok programjából való kikerülés veszélye. Ezt támasztja alá, hogy a népszerűséget jellemző TV jogdíj elosztási/támogatási sorrendben az öttusa az 5. csoportban található. A versenyképesség fenntartása érdekében elengedhetetlen a folyamatos fejlődés és megújulás. A szövetség által tervezett szervezési és menedzsment programok, illetve a hazai létesítményfejlesztés elengedhetetlen feladatot jelent. A sportolók médiaérték növelésének köszönhetően egyre több támogató és szponzor jelenhet meg a sportág mellett (Nagy Bácsné 2014). Remélhető, hogy a tervezett változtatásokkal egy biztonságosabb illetve nagyobb támogatást jelentő csoportba kerülhet az öttusa hazai és nemzetközi szinten egyaránt.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Chikán Attila (2006): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest
- Bácsné Bába Éva (2015): Sportszervezetek működési kereteinek változása Közép-Európai Közlemények (No. 28) VIII. évf.:(1.) pp. 151-161.
- Nagy, Imre, Zoltán., Bácsné Bába, Éva (2014): Szervezeti átalakulások futballvállalkozásoknál, Agrártudományi Közlemények, Acta Agraria Debrecenensis 2014:(58) pp. 141-146.
- Bács Zoltán (2012): Értékek a klubépítésben: Values in developing succesfull football club In: Perényi Szilvia (szerk.) Ifjúsági sport és tehetséggondozás - a 21. század kihívásai: II. Nemzetközi Turizmus és Sportmenedzsment Konferencia: Youth sport and talent management: challenges of the 21th century : II. International Conference on Tourism and Sportmanagement. Debreceni Egyetem Gazdálkodási és Vidékfejlesztési Kar. ISBN:978-615-5183-81-2 68 p.
- Madarász Tamás (2015): Támogatási lehetőségek a csapatsportágak vs. egyéni sportágak esetében. A TAO sportágak sportgazdasági helyzetének áttekintése a támogatói oldalról, Debrecen 2015. 02. 19-20.
- Mészáros István (szerk.) (2007): Az öttusa története. Magyar Öttusa Szövetség Budapest ISBN: 963035975, 360p.
- MÖSZ sportágfejlesztési stratégia 2013-2020
- MTI 2013: <http://www.mob.hu/megjelent-a-kiemelt-sportagak-allami-tamogatasa-a-magyar-kozonyben>
- Nagy I. Z. (2012): A futballvállalkozások közgazdasági és vállalkozásgazdasági összefüggései In: Nagy Imre Zoltán (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II. Budapest, Óbudai Egyetem pp. 99-134
- Nagy Imre Zoltán, Bácsné Bába Éva (2014): Organizational Changes of Professional Football Companies, Journal on Legal and Economic Issues of Central Europe 5.:(2.) pp. 102-111.
- Némethné Gál Andrea: A kis- és középvállalatok versenyképessége, Közgazdasági Szemle, LVII. évf., 2010. február (181-193. o.)

# SZABADIDŐSPORT A FELSŐOKTATÁSBAN

## *LEISURE SPORT ACTIVITIES IN UNIVERSITIES*

**PFAU CHRISTA PhD hallgató,**

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**DOMONKOS SZILÁRD projekt menedzser**

Debreceni Egyetem

### **ABSTRACT**

Fifty percent of the secondary school students and only one third of the university students are involved in regular sporting activities in Hungary (Fábri, 2002). There are differences between sporting habits, and also, that the differences are influenced by the societal background of the individuals. It is, therefore, very important that higher education provide formal frames and conditions of organized sports and lifestyle consultancy, and that students become aware of the preventive function of sports. Up to now sports do not seem to fulfill an integral and leading part in the life of higher educational institutions in general. Obviously, the scarcity of resources in the higher education does affect the sports sector too. Sports Leaders studied in the higher educational institutions of leisure sport activities, organizing what characterizes the current situation and how they see the development potential stakeholders. Based on my results, I concluded that the sports opportunities of students are especially good according to the managers. This statement confronts the research findings which suggest that the sports activity of students is very low. I will clarify this contradiction in a subsequent research.

### **1. Bevezetés**

Az egészségi állapotot meghatározza az életmód, egészség kultúra és a környezet. A civilizációs ártalmak közé soroljuk a mozgásszegény életmódot is. Az Eurobarométer (2014) adatai szerint a magyarok 38 százaléka sportol legalább hetente egyszer, amely az elmúlt években növekvő tendenciát mutat. A hallgatók sportaktivitása csökken a középiskolás évekhez képest. A felsőoktatási keretek viszonylagos állandóságot biztosítanak az egyetemi-főiskolai sportnak. A fiatal felnőttek 35-40 százaléka közvetlenül elérhető, megszólítható. Az egyetemen eltöltött évek a személyiség formálás utolsó, keretbe foglalt elemei az életnek. Itt lehet még tudatosítani, mintát adni, igényt felkelteni a sport és oktatás erejének egyesítésével. Az egyetemekről, főiskolákról kikerülő értelmiségiek népszerűsíthetik, támogathatják a mindennapi sportot, motiválhatják környezetüket az egészséges életmódra. Az

egyetemi élet változásokat okoz szabadidős tevékenységükben ez által a sport-hoz való viszonyban is. Felerősödik döntés szabadságuk, megváltozhat lakóhelyük, növekszik egyéni felelősségük és a kortársak erősebb jelenléte is hatással van sportszokásaikra. A felsőoktatásba való belépés nem kedvez a sportolásban való részvételnek (Neulinger,2007). Mégis ennek a korosztálynak a legelérhetőbb színtere, hogy bevonjuk a sportéletbe és szabadidősportba. A szabadidősport programok megtervezésében figyelembe kell venni a fiatal generációk új igényeit, megváltozott ízlés világát és az új igények megváltozott hely és eszköz feltételeit. A 2012-ben hatályba lépett a nemzeti felsőoktatási törvény azon paragrafusa, ami előírja, hogy a felsőfokú intézményekben biztosítani kell a rendszeres sportolási lehetőséget, ráépülve a közoktatásban bevezetett mindennapos testnevelés programjára. Az állami finanszírozott diákoknak térítésmentesen vagy nagyon kedvező áron lehetőséget kell biztosítani a sportlétesítmények használatára. Ezzel együtt előtérbe került a szabadidősport, mint szolgáltatás az egyetemen belül, amivel vonzóbbá lehet tenni az egyetemet a hallgatók számára, megerősítve így az egyetem pozícióját a piacon. Kutatásunk célja bemutatni a felsőoktatási sportvezetők véleményét az intézmények szabadidősport helyzetéről és fejlesztési lehetőségeiről.

## **2. A kutatás anyaga és módszere**

Az egyetemi sportéletben és a rendszeres testmozgásra a legfontosabb szempontok a hallgatók számára könnyű elérhetőség és a szolgáltatás ára. Ezért is kiemelt szerepe van, ha minél több sportágban biztosított szabadidősport szolgáltatás az egyetemeken szervezésében.

A vizsgálatokat papír alapú, saját szerkesztésű kérdőív segítségével végeztük. A kérdőív kitöltése önkéntes volt. A standardizált kérdőív 29 zárt és nyitott jellegű kérdést tartalmazott és három fő kérdés csoportra tagolódott. Az első csoportban az intézmények szabadidősport lehetőségei és finanszírozásukkal kapcsolatos kérdések kaptak helyet, a második csoportban a felsőoktatási szabadidősport fejlesztési lehetőségei, míg a harmadik csoportban a sportvezetők szociodemográfiai adataira vonatkozó kérdések szerepeltek. A nyitott kérdésekre a válaszadó szabadon fogalmazta meg válaszát, saját szavaival. A zárt kérdésnél a megkérdezettek előre megadott válaszlehetőségek közül választották ki a megfelelőt. A kérdőív kitöltését személyes egyeztetés is követett. Jelen dolgozatunkban a rendelkezésre álló területi keretek csak a második kérdéscsoport eredményeinek közlését tették lehetővé.

Az összehasonlító elemzésünk a 18 felsőoktatási intézményre terjed ki. Az intézmények sportközpont, sportiroda vezetői és vezető testnevelői töltötték ki a kérdőívet a szabadidősport szervezési lehetőségeiről, háttéréről. A lekérdezés a Debreceni Egyetemen tartott sportvezetői továbbképzésen történt 2014. október 2-3-4-én. A kutatás mintáját az a 42 sportvezető képezi (1. táblázat), aki részt vett a továbbképzésen, válaszolt a kérdőívben szereplő kérdésekre. Kizáró okokat nem alkalmaztunk.

**1. táblázat: A minta bemutatása**  
**Table 1: Introduction of the sample**

NEM		Budapesti felsőoktatási intézmény	Vidéki felsőoktatási intézmény
FÉRFI	28 fő	9 fő	19 fő
NŐ	14 fő	3 fő	11 fő
ÖSSZESEN	42 fő	12 fő	30 fő

*Forrás: saját szerkesztés*

Hazánkban jelenleg 69 felsőoktatási intézmény működik melyből, 29 állami, 15 alapítványi és 25 egyházi támogatású. A megkérdezett vezetők által képviselt egyetemekre, főiskolákra közel 200 000 nappali tagozatos hallgató jár a 240 000 összlétszámból. Ez az arány megbízható képet nyújt a szabadidősport helyzetéről. Az adat felvételezésében egyetemi sportvezetők vettek részt, így az értékelések egyértelműen vezetői értéktételeket jelentenek. A vezetők munkahelyi megoszlása szerint hat budapesti és tizenkét vidéki felsőoktatási intézmény sport vezetője válaszolt a kérdésekre. A mintában képviselve vannak a legfontosabb hazai felsőfokú intézmények és a felsőoktatási hallgatói létszám több mint négyötöde. A 29 állami felsőoktatási intézmény sportvezetői közül 18 sportvezető (62 százalék) válaszolt a kérdésekre.

### 3. Eredmények

Vizsgáltuk, hogy az egyetemek által nyújtott hallgatói sportszolgáltatásokkal milyen mértékben elégedettek a megkérdezett sportvezetők. Egy négyfokozatú skálán kellett értékelni az felsőoktatási szabadidősport szolgáltatások lehetőségeit. A vizsgált felsőoktatási intézmények vezetői többségük (51%) kifejezetten jónak minősítette a hallgatói szabadidősport lehetőségét.

A vezetők véleménye inkább pozitív, 89 százalék elfogadhatónak vagy annál jobbnak minősítette a hallgatói szabadidősport lehetőségeket. Kevésnek csak a megkérdezettek 11 százaléka értékelte a szabadidősport alternatívákat. Ezt az értékelést a budapesti egyetemek sportvezetői adták. A négyévente lefolytatott „Ifjúság” nagymintás kutatás (Bauer et al. 2013) 2012. évi vizsgálat szerint a fiatalok 35 százaléka vallotta önmagáról azt, hogy a kötelező iskolai testnevelési órán kívül rendszeresen sportol. A felsőoktatási intézményekben a sportvezetők szerint megfelelő a szabadidősport szolgáltatások mennyisége, mégis csökken a sportoló hallgatói létszám. Változtak a hallgatói szabadidős szokások, melyben az aktív életmód háttérbe szorult. A probléma további kutatást igényel, szükséges hallgatói oldalról is megvizsgálni.

Külön kérdésben vizsgáltuk, hogy ki szponzorálja az egyetem-főiskola által kínált szabadidősport lehetőségeket. A rendezvények, bajnokságok anyagi hátterét



a hallgatókon kívül az egyetem, Hallgatói Önkormányzat (HÖK) és az egyetemi egyesület biztosítja (Kőmíves et al., 2014). Az egyesületek az egyetemek életében is meghatározó szerepet töltenek be, mivel pályázati támogatások is könnyebben elérhetők (Bácsné, 2015). Három felsőoktatási intézmény szabadidősport rendezvényeit támogatja rendszeresen szponzor, ami nagyon kevés anyagi támogatást jelent. Az egyetemi szabadidősport szponzorálása nem elég vonzó lehetőség a befektetőknek, nincs nagy piaci értéke, ezért is van jelentősége a TÁMOP támogatásoknak. Az egyetemi és szponzori anyagi háttér kérdéseire három felsőoktatási intézmény nem adott választ. A támogatások összegét százezer forinttól tizenegy kategóriába soroltuk. A legmagasabb összegű kategória az öt millió feletti volt. Öt egyetemen 5 millió forint feletti összeggel támogatja az intézmény a szabadidősport szolgáltatásokat, amely az hallgatói létszámtól függ legnagyobb mértékben. A többi vizsgált intézményben százezer forinttól négy millió forintig változik a támogatás összege. A külső támogatók által biztosított összegek is nagy szórást mutatnak, de legtöbbször (heten) a százezer-ötszáz ezer forintos kategóriát jelölték meg. A szponzorok általában sportszolgáltatással kapcsolatos egyének, vállalatok, akik potenciális vevőt látnak a hallgatókban és így könnyen tudják reklámozni termékeiket a rendezvényeken. A hallgatók akár kedvezményeket is kaphatnak a szponzoroktól és újabb szabadidősport szolgáltatás igénybe vételére lehet motiválni (fitness bérlet).

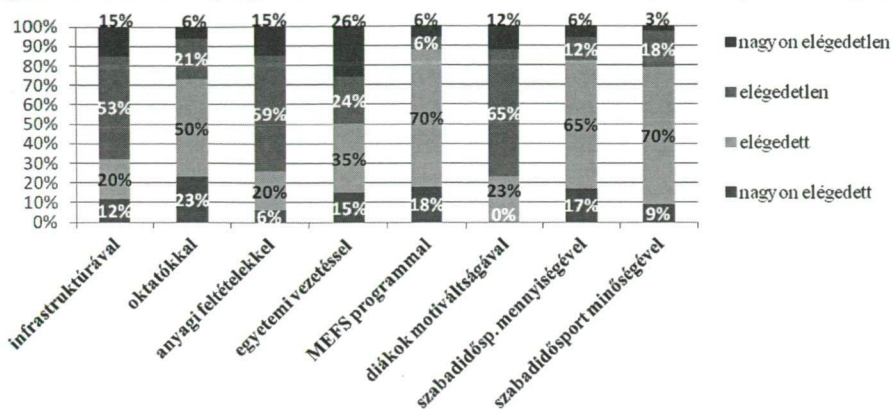
A szabadidősport szolgáltatások akkor lesznek sikeresek a felsőoktatási intézményekben, ha maximálisan figyelembe vesszük a hallgatói igényeket és hozzá igazítjuk a szolgáltatások milyenségét. A legfontosabb környezeti tényezőnek a hallgatók a közelséget és az időt jelölték meg. Ehhez kell igazítani a szolgáltatásokat, amelyek természetesen a felsőoktatási intézmények létesítmény ellátottságától is függ.

Elégedettségi vizsgálatot készítettünk, melyben kiértékeljük a vezetők véleményét a mai egyetemi szabadidősport lehetőségeiről, feltételeiről (1. diagram). A Magyar Egyetemi- Főiskolai Sportszövetség (MEFS) által meghirdetett SportPont Programhoz minden megkérdezett egyetem csatlakozott és 88 százalékban elégedettek a MEFS által propagált szabadidősport programmal. A SportPont Program megvalósítása a Hallgatói Önkormányzat segítségével valósul meg, egyre népszerűbb a hallgatók között. A sportszolgáltatások mennyiségével és minőségével 82 illetve 79 százaléka a sportvezetőknek elégedett, amely azt jelenti, hogy szerényebb anyagi háttérrel is megoldható a sportszolgáltatások mennyisége és minősége. Az egyetemi vezetés sporthoz való hozzáállását fele-fele arányban minősítették pozitívan illetve negatívan. Vannak olyan egyetemek, ahol nehezebb megszervezni a szabadidősport rendezvényeket, ha a vezetés nem áll támogatóként a háttérben. A sportban dolgozó egyetemi vezetőknek, testnevelőknek, edzőknek motiváló erőként hathat, ha elismerik, segítik munkájukat és nem ütköznek falakba a megvalósítás során. A sportvezetők elégedettek az oktatók munkájával és hozzáállásával.



# 1. diagram: Egyetemi sportvezetők elégedettségi vizsgálata (százalékos arány)

Figure 1. University sports leaders satisfaction investigation (percentage)



Forrás: saját szerkesztés (2015)

A válaszadók 68 százaléka elégedetlen az egyetemi campus sport infrastruktúrájával, a fejlesztést nagyon fontos feladatnak tekintik. Ehhez szorosan kapcsolódik a meglévő anyagi feltételek, amivel a sportvezetők 74% százaléka elégedetlen.

A sportvezetők véleménye szerint a diákok motiválására kell nagyobb hangsúlyt fektetni, mivel 87 százaléka elégedetlen ezzel a tényezővel. A hallgatók közül kevesen választják szabadidejükben a sportot (Szabó, 2012; Kovács, 2011). Olyan hallgatókat kell megszólítani és bevonni a sportéletbe, akik eddig nem vettek részt a sportrendezvényeken. A MEFS jövőképe is egy olyan Magyarország, ahol minden második hallgató rendszeresen mozog hobbiszinten és sokan közülük amatőr versenyzők is. Ezekért a célokért még sokat kell tennie az egyetemek sportvezetésének és a célcsoportnak, a diákoknak is.

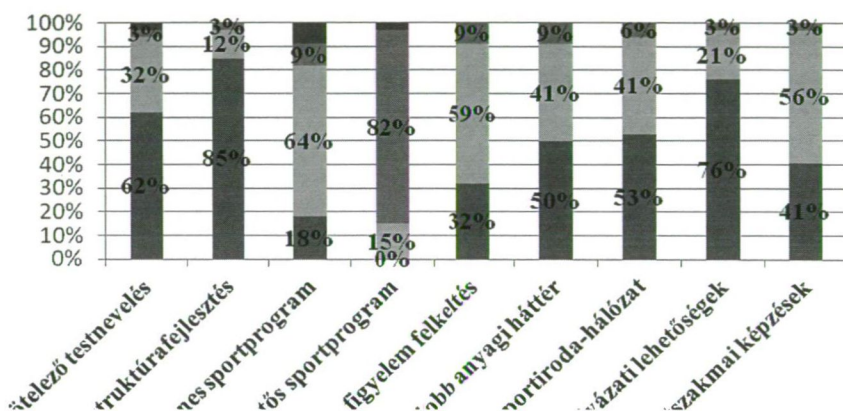
Külön kérdésben vizsgáltuk, hogy milyen fejlesztési lehetőségeket tartanak fontosnak a sportvezetők egyetemi szabadidősport terén. Legfontosabbnak a sportvezetők szerint az infrastruktúrafejlesztést és pályázati lehetőségek kihasználása (2. diagram). A két tényező összefügg, mivel az egyetemek saját erőforrásaiból nehezen tudnak nagyobb fejlesztéseket megvalósítani, szükség van pályázati fedezetre is. A TÁMOP pályázat segítségével a konvergencia régióban 13, míg a Közép-magyarországi régióban további 9 állami felsőoktatási intézmény tudta bővíteni szabadidősport rendezvényeinek számát és sportirodákat alapítottak, melynek feladatai közé tartozik a szabadidősport népszerűsítése is.

Előtérbe helyezik a megkérdezettek a sportszakmai képzések szervezését az egyetemi oktatók számára, mivel könnyebben tudnak megfelelni a hallgatói igényeknek. A továbbképzések segítségével új, népszerű sportokat ismernek meg, be tudják építeni a szabadidősport rendezvények, foglalkozások programjába. A válaszadók 94 százaléka szerint a testnevelés, mint kritérium tárgy is fontos szere-

pet játszik a szabadidősport fejlesztésében. A testnevelés órára járók az egyetemi sporttal közvetlen kapcsolatba kerülnek, könnyebben tájékozódnak a rendezvényekről, bajnokságokról.

## 2. diagram: Felsőoktatási szabadidősport fejlesztési tényezőinek fontossága sportvezetők véleménye alapján (százalékos arány)

Figure 2. Based Higher Education leisure sports development factors of the importance of sports managers' opinions (percentage)



Forrás: saját szerkesztés (2015)

Csak néhány felsőoktatási intézményben nem kritérium tárgy a testnevelés, van ahol választható tárgyként jelenik meg. Kevésbé tartják fontosnak több fizetős rendezvény szervezését, mivel véleményük szerint elég foglalkozás, bajnokság áll rendelkezésre a hallgatóknak. Szóban hozzátették, hogy a hiányzó motiváltság és a lustaság az oka a szabadidősport népszerűtlenségének.

## 4. Összefoglalás

Sportvezetők körében vizsgáltuk, hogy a felsőoktatási intézmények szabadidősport tevékenységben, szervezésben mi jellemzi a jelenlegi helyzetet és milyen fejlesztési lehetőséget látnak az érintettek. Tanulmányunkban az általunk összeállított, saját szerkesztésű kérdőíves vizsgálat helyzetfelmérőjének második témakörből összegyűjtött adatok elemzésének eredményeit mutatjuk be. Ennek keretében vizsgáltuk, hogy milyen a szabadidősport lehetőségének megítélése, elégedettek-e a sportvezetők intézményükben biztosított feltételekkel. Választ kerestünk arra is, hogy ki biztosítja az anyagi háttérrel a szabadidősport rendezvényeknek és milyen fejlesztési elemeket tartanak fontosnak a vezetők, hogy a hallgatói igényeknek meg tudjanak felelni. Eredményeink alapján megállapítottuk, hogy a vezetők értéktétele alapján az egyetemi hallgatók sportolási lehetőségei kifejezetten jók. Ez a megállapítás ellentétben van azokkal a kutatási eredmények-

kel, amelyek arra utalnak, hogy a hallgatók sportaktivitása rendkívül alacsony. Ezt az ellentmondást későbbi kutatásunk során tisztázni fogjuk. A diákok motiválására kell nagyobb hangsúlyt fektetni, ezzel a tényezővel voltak a legelégedetlenebbek a sportvezetők. A szabadidősport fejlesztési tényezői közül legfontosabbnak az infrastruktúra fejlesztést és a pályázati lehetőségeket tartják.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába Éva (2015): Sportszervezetek működési kereteinek változása Közép-Európai Közlemények (No. 28) VIII. évf.: (1.) pp. 151-161. (2015)
- Eurobarometer (2014): [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_412\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_412_en.pdf) letöltés ideje: 2015-05-09.
- Fábr István (2002): A sport, mint a fiatal korosztályok életmódjának meghatározó eleme In: Bauer Béla, Szabó Andrea és Laki László. szerk. Ifjúság 2000. pp. 159-171.
- Kovács Klára (2011): Egyetemisták szabadidős tevékenysége és mentális státusa; Iskolakultúra 2011:10-11 pp. 147-162. [epa.oszk.hu/00000/00011/.../iskolakultura\\_2011\\_1011\\_147-162.pdf](http://epa.oszk.hu/00000/00011/.../iskolakultura_2011_1011_147-162.pdf)
- Kőmíves Péter Miklós – Vörös Péter – Dajnoki Krisztina (2014): A felsőoktatás nemzetköziesedése: megoldás a hallgatói létszám csökkenésére? Humán Innovációs Szemle, V. évfolyam, 1-2.szám (2014. december), Kaposvár, pp. 34-42. ISSN 2062-0292
- Neulinger Ágnes (2007): Folyamatos megerősítést igénylő tanult fogyasztás – A társas környezet és a sportfogyasztás viszonya. PhD - értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola [http://phd.lib.unicorvinus.hu/264/1/neulinger\\_agnes.pdf](http://phd.lib.unicorvinus.hu/264/1/neulinger_agnes.pdf)
- Pfau Christa (2014): Egyetemisták szabadidősport szokásai a Debreceni Egyetem Agrártudományi Központjában. In: Acta Agraria Debreceniensis, Debrecen, 2014/58. pp.155-163.
- Szabó Ágnes (2010): Mi történt 2004 és 2010 között a budapesti egyetemisták szabadidősport-fogyasztásában? Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet 154.sz Műhelytanulmány HU ISSN 1786-3031, Budapest.

# **TO LEAD: HERE AND NOW! SPECIFICALLY MINDFULNESS TECHNIQUES IN THE SERVICE OF LEADERSHIP**

**Lorand Kis-Tamas, phd aspirant**  
at Eötvös Loránd Universitypsychologist, Corporate Values Ltd.

## **ABSTRACT**

“...not many years ago, it was access to information and movement that seemed our greatest luxury... nowadays it’s often freedom from information, the chance to sit still, that feels like the ultimate prize.” (Pico Iyer, 2014, page 15). Mindfulness focuses on the “here and now” without judgment, reaction or the intent to influence.

During the last decade, the practice of mindfulness meditation in business life, in the military and in professional sports, has become a major trend. But what is the reason behind the success of mindful techniques? Why do western capitalism look for inspiration in eastern mysticism?

In our pilot study we tried to investigate how mindful meditation can answer the challenges of today’s executives, and by introducing such methods what conditions should be considered.

## **1. Introduction**

It is a common assertion that early 21st century economic leadership has been synonymous with a fast-paced tempo, fragmentation as a result of multi-tasking, major work-related stress and the drastic disruption of work-life balance. As a consultant for leadership development, the most common individual requests for coaching are aimed at stress management, how to cope with burnout and being more efficient at work. Corporate HR clients often request training on these topics in behalf of executives. In the advancement of such issues as stress management and work efficiency, the question often arises whether it is useful to use relaxation and meditation techniques.

This paper presents how mindful meditation can answer the challenges of today’s executives, and by introducing such methods what conditions should be considered.



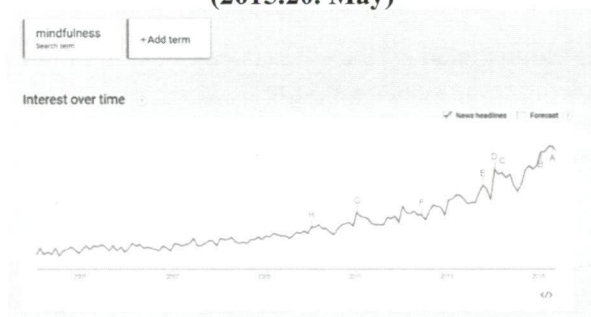
## 2. Mindfulness grows in popularity among executive positions, in professional sport and in the army

Previously meditation, according to public opinion, was linked to eastern monks, esotericism, and zealous philosophers. Formerly, meditation was only spoken of in the working environment in the context of those practicing a religion or the hippie movement. However, today at the corporate level and in business life the practice of meditation has become a major trend and a variety of executives stand behind the movement promoting meditation techniques.

In 2013, the Huffington Post was already predicting that 2014 would be the year of mindfulness. This was anticipated based on analysis of dominant trends, made by one of the world's largest marketing communications brands: J. Walter Thompson Worldwide, international advertising agency (Gregoire 2014).

This rapid growth in popularity is eloquent proof that when performing a frequency analysis on the term mindfulness in the most renowned web search engine we find the number of searches increasing at a very high rate each year.

**Figure 1. Google Trends analysis on Mindfulness from 2005 till 2015 (2015.20. May)**



<https://www.google.hu/trends/?hl=hu>

If we examine the popularity of mindfulness with regards to corporate executives, we see more and more organization and media statements appearing where admired, recognized economic leaders are promoting mindful meditation, for example Ray Dalio founder of Bridgewater Associates, Bill Ford (Chief Executive Officer of Ford Motor Company), Rupert Murdoch (Chairman and CEO of News Corporation), Padmasree Warrior (Chief Technology & Strategy Officer of Cisco Systems), Larry Brilliant (President of Skoll Global Threats Fund), Evan Williams and Biz Stone (Co-founders of Twitter) (Gelles, 2015).

Large successful corporations such as Google, Facebook, Goldman Sachs, Credit Suisse, Aetna, and General Mills, are introduced to the daily organizational practice of mindful meditation (Zimmermann et al 2015).

As the science of management executives also often inspired by professional sports organizations and the work of professional coaches. Pete Carroll, the head coach for the Seattle Seahawks who led the team to Super Bowl victory in 2014 (with the third-largest win differential), stated that an important factor in their win was regular meditation practiced by his team, a training routine introduced a few years ago to achieve better results (Puff, 2014).

In several interviews legendary basketball players Michael Jordan and Kobe Bryant also reported that during game time they can achieve top performance in a meditative state. Jordan and Bryant attribute their abilities to mindful meditation taught by sport psychologist George Mumford (Mumford 2015). As Mumford stated: "If you really look at the elite athletes, you will find they have this ability to be in a moment and actually slow things down" (Zimmermann et al 2015).

Elizabeth Stanley, a Georgetown University researcher, former soldier and peacekeeper, used her personal experience and many years of research to develop a 20 hour, 8-week long mindfulness MMFT program (Mindfulness-based Mind Fitness Training) for the US Navy and a research and education institute dedicated to its study (see The Mindfitness Training Institute). The MMFT program prepares a soldier for extreme emotional exertion that occurs during deployment as well as the management of post-traumatic stress disorder (PTSD) using mindfulness training. In terms of its objectives, the MMFT program has proven very successful (Johnson 2014). Demonstrated by the soldiers participating in the research-based program the following results can be reported:

- stronger focus on the task at hand and elimination of distracting thoughts;
- better situation awareness capability under chaotic conditions;
- decreased post-traumatic stress symptoms;
- family life becomes calmer;
- improved collaboration and communication at the team level;
- improved self-awareness, particularly among executives (Stanley et al 2011).

### **3. Defining mindfulness meditation technique**

Although mindful meditation exercises can be traced back to the roots of Buddhism, meditation techniques devoid of spirituality which are also used in western clinical medicine were developed for "Western consumption" by Prof. Jon Kabat-Zinn. Easy techniques that can be practiced on a daily basis in almost any situation make it easier to master mindful meditation. After all, the most mundane actions and conditions are suitable to deepen mindfulness so that its practice can be built-in to working situations and you can exercise in both formal and informal ways (e.g. sitting meditation, respiratory monitoring or mindful eating) (Szondy 2012).

Mindfulness, according to the definition of Kabat-Zinn, is nothing more than a deliberate focus on the present moment without judgment and evaluation (Kabat-Zinn 1994, Lutz et al 2008). The original Kabat-Zinn model contained 5 main

features of this approach and when this methodology began to be used clinically another 5 characteristics were added by Shapiro and Schwartz, thus the role of mindfulness is defined by the following 10 characteristics (Shauna et al 2012): 1.) Nonjudgmental, 2.) Effortless, 3.) Acceptance, 4.) Patience, 5.) Trust, 6.) Openness, 7.) Letting go, 8.) Gentleness, 9.) Generosity, 10.) Empathy

It is apparent from the above-mentioned characteristics that the majority are opposed to the institutional and economic world requirements of today's executives. Since the foundation of everyday management decisions is based on evaluation and standardization, what executive doing business in the 21st century can afford to ignore these norms. An effortless and letting go attitude is considered a weakness, rather than a virtue. For an executive to exhibit a gentle and generous spirit in full confidence amidst the fierce competition of the business world would seem a naive approach. It is also considered unwise business advice to not immediately correct a bad experience (e.g. failed businesses or failed projects), but rather first step back and observe and embrace the feeling associated with it. Decisions and results should be within reach as soon as possible using strategic thinking, looking at the situation with future perspectives and learning from past mistakes. In comparison, mindfulness focuses on the "here and now" without judgment, reaction or the intent to influence. Experience the present situation in all its reality (If, for example, the current situation causes you anxiety, then along with the realized anxiety, live through it with mindfulness).

What could better prove the effectiveness and usefulness of a seemingly different operation mode from what is expected of executives than the empirical results?

## **4. Empirical proofs with regard to the performance of mindfulness**

### **4.1. Empirical basis**

In recent years research examining mindful meditation has become very popular, therefore yielding ample results. For example, in a research summary article in the JAMA Internal Medicine Journal 47 mindfulness research works were analyzed. A total of 3,515 subjects were studied regarding the impact of meditation on depression, anxiety, stress, insomnia, drug use, diabetes, heart failure, cancer and chronic pain (Goyal et al 2014). On average 8-10 mindful meditation programs were found to moderately reduce pain and decrease the symptoms of anxiety and depression, furthermore, these training courses were shown to not only carry short-term effects since the beneficial effects of the meditation were still visible six months later.

Lisa Flook studied mindful meditation training effects on teachers with burnout. After the completion of mindfulness-based training courses the following effects were observed in the teachers: by the end of the year stress levels had decreased, improvement detected in organized classroom work, and accepted themselves better for who they are.

In contrast, the teachers who did not attend the training, displayed increased stress levels and, by the end of the school year, signs of burnout (Flook 2013).

Jain and colleagues compared the effects of relaxation techniques with the effects of mindful meditation techniques.

**Table 1: Comparing relaxation with mindfulness techniques**

	Relaxation (somatic relaxation)	Mindful meditation
Stress reduction	X	X
Positive mood	X	X
Confusion and anxiety-generating thoughts		X
Rumination (fret) state		X
Anxiety (trait)		X

(Jain et al, 2007).

**4.2. Evidence on neuronal levels**

What could make a technique more convincing than a specific irrefutable neurological effect that can be detected as a result of the exercising phase (e.g. strengthening of synaptic potential in certain areas of the brain).

In a study published in New Scientist Magazine, researchers at the University of Wisconsin studied the brain activity of Buddhists skilled in meditation using a brain imaging procedure. According to the study during meditation the left pre-frontal lobe is active, which among other things is the area of the brain responsible for our feelings and mood. The research also showed that people who practice meditation display more activity in this part of the brain even when they are not meditating (news.bbc.co.uk).

Other research has also confirmed that long-term meditation creates greater synaptic density in the dorsolateral and the medial prefrontal cortex as well as in the right insula (Luders et al 2012). That is by taking advantage of the neural plasticity (changing capacity of the brain) through the practice of meditation an actual change occurs in the brain in the area that is responsible for introspection, empathy, emotional stability, morality and effective communication (Hölzel et al 2011). Such performance is essential to leadership practices.

In another study (8-week long mindfulness-based stress reduction training with MRI examination) participants reported a decrease in stress levels which correlated with decreased gray matter density in the amygdala, which plays an important role in experiencing anxiety and stress (McGreevey 2011).

Further results were obtained while studying employees of a Biomedical company who received the 8-week long mindfulness training. A significant increase



was found in the frontal region of the left hemisphere, areas related to positive emotions and well-being (Tomarken et al 2004).

#### **4.3. Impact at the gene level**

Interesting results can be found not only in the field of neuronal plasticity, but also in the field of gene expression that relates to mindful meditation trainings. During mindful meditation exercises rapid changes in gene expression processes were observed in the study subjects. After an eight-hour long mindful meditation changes were observed in those genes that are responsible for reducing inflammation and pain relief (Kaliman et al 2014). Decreased levels of pro-inflammatory genes correlates with faster physical recovery from stressful situations.

### **5. Presentation of our study (pilot study)**

Together with our research team in 2014, we started to develop an online mindfulness training program which would have meant the adaptation of Kabat-Zinn techniques in the business environment. The test scope of the 8-week long program took place in the first half of 2015, in March and April. The 18 subjects of the pilot study were from among the representatives of the business and consultant world (stock broker manager, freelance consultant, bank manager, project manager, start-up founder manager).

The process took place as follows:

- 1.5-hour initial meeting and filling out of questionnaires: introducing the process, the system and theme by experiencing the personal effect of an exercise, 'initial evaluation beforehand'
- 8-week long email-based thematic exercise series: each week day receiving a maximum 5 minute-long exercise to develop mindfulness skills, with written responses
- 4 weeks into the program another 1.5-hour meeting: discussion of questions and barriers, self-reflection, feedback
- final meeting and filling out again the questionnaires: evaluation, feedback, summary of developer comments, 'final evaluation'

During the 8 weeks, 5 times a week subjects received short exercises, which could be carried out during the day even at the work place, and after the exercises they answered self-reflection questions. During the process, every subject had the opportunity to provide feedback on each exercise. The initial evaluation included an FFMQ (Five Facet Mindfulness Questionnaire, Baer et al, 2008), a Rahe stress and coping questionnaire (Rahe és Tolles, 2002) and a burnout inventory.

As only 3 out of the 18 subjects finished the entire 8-week course, and since the subjects fell out of the program with differing quotas of exercises, the results of the statistical analysis of the questionnaires have been omitted. However, the impact

of several weeks of exercise, personal accounts and self-reflections provided a good model. Here are some examples of those reflections, that were given by the subjects after various exercises:

- 1st week, a stock market executive: "When I focus on these feelings, the tangled and sometimes tedious thoughts are "squeezed out" of my mind, and thus the tension that comes along with them while I keep my attention on my feelings."
- 1st week, a project manager of a large corporation: "The exercises are useful. The effects live on longer than the 2-3 minutes spent on them, unconsciously they are built into my daily routine."
- The beginning of the 3rd week: "The focus on the air helped me to calm down, to block out the daily thoughts and worries, and to prepare for a relaxing sleep in the evening."
- The beginning of the 3rd week, a executive from the financial sector: "Once I was able to focus on myself, it felt as if I had given my brain some morning exercise. Now it can concentrate its focus."
- After 4-weeks of exercises, a stock market executive: "Mindful brushing of teeth and cooking has become a routine, down to the smallest detail. Its a delight to sense the spices and ingredients, as if I would be part of the process."
- After 4-weeks of exercises, an executive from the financial sector: "I have reduced the amount of sweets I consume since paying attention while eating. Mindfully paying attention while I eat, I can enjoy every bite, I only eat one bar of chocolate instead of 3. After 1 bar I'm satisfied."
- After 5-weeks of exercises, a startup founder: "The mindful consumption of my coffee and cake became the part of my daily routine. I can sense the smallest differences, even if something has changed although it looks almost the same."
- After 6-weeks of exercises, manager of a multinational corporation: "While I run, I can notice how disturbing thoughts pass, in the past these thoughts occupied me and I was very confused. I can view bad things objectively, they have become more manageable."
- After 6-weeks of exercises, a freelance consultant: "It has become important to have a few minutes to do nothing, or to pay attention to the sport while I'm playing, to have a few minutes before starting to work so that upon my arrival I can shut out everything."
- After 7-weeks of exercises, a freelance consultant: "Now I can pay attention to my breathing in difficult situations. This kind of breathing is a new revelation."
- 7th week, an executive: "When I digress in thought, my motivation has helped me to return, to perform the exercises correctly. As if I would have an inner narrator who helps me to return."

From these quotations it is apparent that the attitudes developed by these exercises and the routines related to mindfulness have become part of everyday life,

shape our views and behavior, even after just a few weeks of exercise. Several people have reported that after a stressful situation they can calm down more quickly, and can return to a well-functioning level, just as many have spoken of the qualitative improvement of the sensational experience of their everyday life.

However, these test subjects most effectively pointed out the organizational issues of the introduction of mindful meditation. Even though all subjects reported that the program was considered to be very useful and they owe a great deal to this period, still sooner or later the majority of the test subjects left the program. Although it was interesting and useful, the 8-week program proved to be too long.

## **6. The aspects of the institutional introduction of the mindfulness program**

Based on interviews conducted with the subjects and the observation of the testers, the following criteria should prevail in the development of an executive program.

A more user-friendly method of operation: based on feedback we can conclude that on-line and e-mail based solutions are no longer practical, especially during the 8-week training process in an everyday work environment. Since the target group of such program in most cases are overloaded and overworked executives, therefore, the use of a platform for such exercises should be as easy as possible. This directs our direction to the development of smart phone applications.

- A long-term, sustainable and motivating program on a daily basis: a significant part of the subjects reported that in respects to motivation they became "tired" after 4-5 weeks. Therefore, a good direction for an exercise platform is a lively (gamification) structure, where, for example, you can gain points or prizes by completing an exercise, with fill-in the blanks, or embedded in the framework of a story you can acquire certain tools or merits, etc. A very dynamic branch of application development is the science for making an application more lively. The personal relationship also serves to maintain motivation in order to provide feedback regarding the exercise. The pilot program contained only 3 such face-to-face meetings and based on feedback it can be assumed that bi-weekly or even weekly meetings would assist subjects to carry on with the course. This feature can be replaced partly with an on-line community platform where subjects can jointly participate in their exercises, sharing experiences on a daily basis. However, regular face-to-face meetings are likely to provide invaluable impact on motivation. Feedback from the 3 support meetings underlines this observation.
- Suitable "enhancements": when speaking about mindful-based training courses for executives it is important that the language of the training program be masculine which will be viable in a competitive institutional culture that does not tolerate weakness. Many executives are accustomed to a hard,

so-called “macho” culture, therefore the exercises should be a good fit for such an environment (e.g. sports or warrior analogies connected to meditation within the framework of gaming exercises referred to at the beginning that fit the executive lifestyle). Training sessions using warrior exercises have worked well throughout the program as classic mindfulness practice, e.g. observing (Kabat-Zinn 1990) the eating of a raisin in relation to another activity like drinking a glass of wine, or the mindful eating of a good lunch. Consideration should be given to shortening the program, or dividing it into several smaller programs, because even after a few weeks there are detectable behavioral and attitudinal effects reported by the subjects.

- Anonymity, discretion: for executives a key aspect is anonymity when they are working closely with each other or when in a competitive setting with other executives, since in such cases an executive will not consent to such a program where anonymity is not ensured (especially in the case of burnout therapy). Therefore, during a shorter training program special attention must be paid to the composition of the group (e.g. different industries, groups of executives within one organization or even groups of executives from different fields).
- Reduce frustration: missing a few of the daily exercises may cause frustration among the subjects (exercises begin to pile up). Test subjects reported that as exercises began to pile up guilt started to increase for not having completed exercises that may have been useful, after a while they did not even return to complete missed exercises, but instead dropped out of the program. Frequent face-to-face meetings may provide the solution to this issue (e.g. releasing tension and jointly working on solutions) as well as flexible timeframes (a group of tasks completed during a given time, instead of daily exercises).

The pilot program provided very useful experience in understanding the circumstances surrounding mindfulness-based leadership training, as it is not enough for a development program to simply be effective and at the same time popular (prestigious) with regard to a specific target group, it is also equally important to take into account the needs and daily operation of the audience. One part of this is the operating environment of today’s leadership with its changing user needs and motivations, as well as special conditions arising from executive status.

## BIBLIOGRAPHY

- Baer, R. A., Smith, G. T., Lykins, E., Button, D., Krietemeyer, J., Sauer, S., et al. (2008): Construct validity of the five facet mindfulness questionnaire in meditating and nonmeditating samples. *Assessment*, 15, 329-342.
- Flook, L., Goldberg, SB., Pinger, L., Bonus, K., Davidson, RJ: Mindfulness for Teachers: A Pilot Study to Assess Effects on Stress, Burnout, and Teaching Efficacy, *imoes, Mind, Brain and Education*, 7 (3): 182 DOI: 10.1111/mbe.12026
- Gelles, D. (2015): *Mindful Work - How Meditation is Changing Business from the Inside Out*, Profile Books, London
- Goyal, M., Singh, S., Sibinga, E.M.S., Gould, N.F., Rowland-Seymour, A., Sharma, R., Berger, Z., Sleicher, D., Maron, D.D., Shihab, H.M., Ranasinghe, P.D., Linn, S., Saha, S., Bass, E.B., Haythornthwaite, J.A. (2014) Meditation Programs for Psychological Stress and Well-being. *JAMA Internal Medicine*, 174(3), 357-368 JAMA <http://archinte.jamanetwork.com/article.aspx?articleid=1809754> Downloaded: april 2015.
- Gregoire, C. (2014): Why 2014 Will Be The Year Of Mindful Living. [http://www.huffingtonpost.com/2014/01/02/will-2014-be-the-year-of-\\_0\\_n\\_4523975.html](http://www.huffingtonpost.com/2014/01/02/will-2014-be-the-year-of-_0_n_4523975.html) Downloaded: may 2015.
- Hölzel, BK., Carmody, J., Vangel, M., Congleton, C., Yerramsetti, SM., Gard, T., Lazar, SW.: (2011): Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density. *Psychiatry Research: Neuroimaging*, 191 (1): 36
- Iyer, P. 2014: *The Art of Stillness: Adventures in Going Nowhere*, Simon & Schuster/ TED
- Iyer, P. (2014): *A nyugalom művészete - Kalandozások egy helyben*, HVG Kiadói Rt. (15. oldal)
- Jain, S., Shapiro, SL., Swanick, S., Roesch, SC., Mills, PJ., Bell, I., Schwartz, GE. (2007): A randomized controlled trial of mindfulness meditation versus relaxation training: effects on distress, positive states of mind, rumination, and distraction. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17291166> Downloaded: may 2015.
- Johnson, D.C, Thom, N.J., Stanley, E.A, Haase, L, Simmons, A.N, Shih, P.B, Thompson, W.K., Potterat, E.G., Minor, T.R., Paulus, M.P. (2014): Modifying Resilience Mechanisms in At-Risk Individuals: A Controlled Study of Mindfulness Training in Marines Preparing for Deployment. *American Journal of Psychiatry*
- Kabat-Zinn, J. (1990): *Full cathastrophe living*, New York, Delacorte
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: Mindfulnessmeditation in everyday life*. New York, NY: Hyperion
- Kaliman, P., Álvarez-López, MJ., Cosín-Tomás, M., Rosenkranz MA., Lutz, A., Davidson, RJ: (2014): Rapid changes in histone deacetylases and inflammatory gene expression in expert meditators. *Psychoneuroendocrinology*; 40: 96 DOI: 10.1016/j.psyneuen.2013.11.004
- Luders, E., Kurth, F., Mayer, E.A., Toga, A.W, Narr, K., Gaser, C. (2012): The Unique Brain Anatomy of Meditation Practitioners: Alterations in Cortical Gyrification. *Frontiers in Human Neuroscience*
- Lutz, A., Slagter, H. A., Dunne, J., & Davidson, R. J. (2008). Attention regulation and monitoring in meditation. *Trends in Cognitive Sciences*, 12 (4), 163–169.
- McGreevey, S. (2011): Eight weeks to a better brain - Meditation study shows changes associated with awareness, stress, *Harvard Gazette*, <http://news.harvard.edu/gazette/story/2011/01/eight-weeks-to-a-better-brain/> Downloaded: may 2015.
- Mumford, G. (2015): *The Mindful Athlete: Secrets to Pure Performance*, Parallax Press.

- Puff, R. (2014): Seattle Seahawks Coach Pete Carroll encourages his athletes to meditate, in: Meditation for Modern Life. <https://www.psychologytoday.com/blog/meditation-modern-life/201402/how-meditation-won-the-super-bowl> downloaded: may. 2015.
- Rahe, R. H., Tolles, R. L. (2002): The Brief Stress and Coping Inventory: A useful stress management instrument. *International Journal of Stress Management*, 9 (2): 61—70.
- Shauna L. Shapiro, Gary E. R. Schwartz, & Craig Santerre (2012): Meditation-and-positive-psychology, in: *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press
- Stanley, E.A, Schaldach, J.M, Kiyonaga, A, Jha, A.P (2011): Mindfulness-based Mind Fitness
- Szondy M. (2012): *Megélmi a Pillanatot – Mindfulness, a tudatos jelenlét pszichológiája*, Kulcslyuk-kiadó, Budapest, 47-52 old.
- Tomarken, A. J., Davidson, R. J., Wheeler, R. E. & Kinney, L. (1992). Psychometric properties of resting anterior EEG asymmetry: Temporal stability and internal consistency. *Psychophysiology*, 29, 576—592.
- Training: A Case Study of a High-Stress Predeployment Military Cohort, *Cognitive and Behavioral Practice*, 18(4), 566-576.
- Zimmermann, J, Zak, L (2015): The Secret Weapon of CEOs and Basketball Pros to Get in the Zone, ABC News. <http://abcnews.go.com/Health/secret-weapon-ceos-basketball-pros-zone/story?id=29051073> downloaded: may. 2015.
- The Mindfitness Training Institute website: <http://www.mind-fitness-training.org/> Downloaded: may. 2015.
- <http://news.bbc.co.uk/2/hi/health/3047291.stm>

# **MANAGEMENT DECISIONS IN THE FIELD OF INTEGRITY-BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT WITHIN PUBLIC ADMINISTRATION**

**GÁBOR KRAUSS PhD student**

National University of Public Service Doctoral School of Public  
Administration Sciences

## **ABSTRACT**

Strengthening integrity within public administration has been emphasized for decades in the administrative and political agenda of numerous countries in the European Union. The background of this is the stronger and stronger belief – that was also declared in Programme Magyar – that integrity is the basic pillar of good governance and the prerequisite of all other functions of the government to be legitimate, trustworthy and also efficient (MP 11.0 p 38.; MP 12.0 p 5.). In the same time it is an important question how the introduced integrity systems in public administration relates to human resource management and what roles the leaders of public administration can have in founding and maintaining an integrity based organizational function. In order to answer the question, this study will shortly describe the role of integrity within public administration and human resource management and it will also separately deal with the responsibility of the managers and the credibility of the employer.

## **1. Role of integrity within public administration**

Integrity and strengthening integrity does not exist for its own good, but it is the tool of combatting corruption. While this combat only consisted of the usage of so called firm tools that were set in criminal law until the end of 20th century (e.g. amendment of criminal law, tightening sanctions, increasing efficiency of jurisdiction proceedings), corruption could not be decreased.

There was a need for change and this was noticed by the Hungarian government as well. On 28th March 2012, the Programme for the Prevention of Corruption (1104/2012 (IV. 6.) Government Decree), which now designated a new direction for the combat against corruption by placing emphasis on prevention (MP 12.0:46). This also meant a paradigm change from a strict rule following approach to the integrity approach, as the integrity approach cannot be identified with a system purely based on normative instructions, but together with that it focuses on current organizational operation and goals and management functions used by the management. Similarities and differences are shown on Figure 1 in the Appendix.

It is important to emphasise though that integrity is not a choice between approaches of rules and values, but the flexible and appropriate mixture of the two. Organizational adaption of tools of integrity management was backed by the 50/2013. (II. 25.) Government Regulation about the integrity management system of public administration organizations and the order of reception of lobbyists. This regulation defined the definition of integrity for public administration (operation in alignment with the rules for the organization, the goals of the organization, values and principles of the organization), and also defined other liabilities for the organizations of public administration, just like:

- Nomination of integrity consultants within the organization
- Measurement of integrity and corruption risks
- Examination of notifications
- Preparation of plans with measures for preventing corruption and integrity reports
- Training of staff in the field of integrity and professional ethics
- Definition of order of the reception of lobbyists.

In order to successfully fulfil the requirements of the Government Regulation, it was necessary to build and operate thorough integrity systems within the organizations. These systems strengthen organizational integrity and resistance against corruption within public administration. It was a pioneer step to form organizational integrity systems based on integrated methodology within public administration. The theoretical methodology was provided by the integrity framework of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). The new framework was spread by the mediation of the State Audit Office of Hungary and the Ministry of Public Administration and Justice. It is important to mention though that the integrity frameworks cannot be regarded as completely new tools, as there have been corporate governance tools present in the private sector for decades. These tools also aim to emphasize the corporate social responsibility and guarantee of sustainable operation of the given organization, as can be seen on Figure 2 in Appendix.

Although all the three mentioned tools (corporate social responsibility, corporate governance, compliance) focuses on organizational responsibility of its operation, integrated operation of public administration is completely different from these approaches, as serving social interest is not its tool, but its basic aim. This aim appears in organization operation through the integrity management system.

## **2. Human resource management within the integrity management system**

According to the methodology recommendation published by OECD, integrity management system contains all tools (regulations, trainings, taking into account the



integrity approach), processes (projects, proceedings) and structures (leaders, staff, organizational departments) that foster and strengthen integrity directly. In addition, integrity is significantly affected by the internal operational environment of the organization and the external environment surrounding it (Klotz 2014: 8). Pillars and layers of integrity management system can be seen on Figure 3 of Appendix.

There are a couple of possibilities for grouping human resource management processes and functions depending on how different thinkers see raising and discussing questions with strategic approach and importance related to human resource management and how different systems relate to each other. In the relation of integrity and human resource management it does not really matter how we classify the human resource management processes, but taking into account that these are interconnected processes, it is of great importance not to only think about independent human resource management functions, but also about integrated processes on the level of inputs and outputs.

Efficient operation of integrity management system is unimaginable within human resource management if integrity based functioning is only created randomly within any of the human resource management functions, while the value and rule based operation does not prevail within other functions. In addition, let's not forget that organizational integrity and integrity management system is not for its own good, but its aim is to make task performing in the organization more efficient and successful, thus to strengthen public trust towards the operation of public administration.

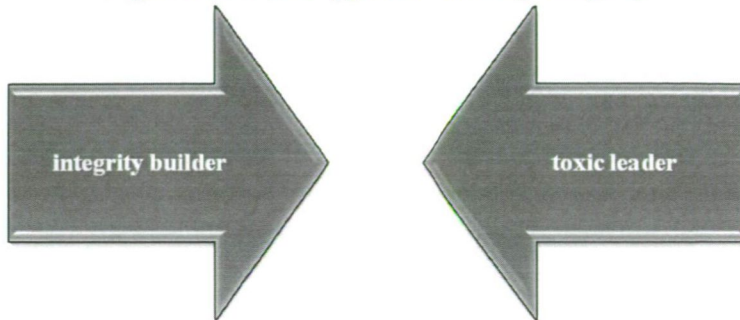
### **3. Role of leaders within integrity management system**

In this study I do not attempt to describe the role of integrity within each HR functions/processes. One of the reasons is that the extent of the topic exceeds the magnitude of this study and numerous papers have already covered this question before, thus I would like to avoid repetition. However, it is important to emphasize the role of organizational leaders within integrity management systems. Integrity based operation of an organization is unimaginable without the organizational leaders being role models. It is a cliché, but when we are talking about leaders as role models, leaders not only have to take this role in words, but also in their actions (Klotz 2014: 36). If the first leader of the organization is committed, without the integrity consultants or with the employees creating organizational integrity but lacking the support of the management, the organization will only achieve partial results.

Within the organization, those leaders that follow integrity principles are called 'integrity builders', while those who ruin organizational culture with their destructive behaviour are called 'toxic leaders'. Building integrity within the organization is based on to what extent the organization can educate competent, willing leaders who are able to work for the common weal (Klotz 2014). For this it is inevitable to

apply a deliberate, integrated strategic human resource management within public administration.

**Figure 4: Leader types in building integrity**



(Own edition based on Klotz 2014:36-37)

#### **4. Employer credibility**

First big adaptation of New Public Management happened in 2006 in Hungary. The primary aim of the executed reform was the rationalization of the size of public administration and increasing efficiency of operation. In accordance with the direction of New Public Management, a couple of methodologies were introduced that originated from the private sector. These served the below aims (Balázs 2011):

- Decentralization of human resource administration,
- Building function-based competencies and special jobs, career development,
- Remuneration based on competencies and performance,
- Dissolving employment guarantees,
- Radical revision of remuneration system.

With taking over methods from the private sector, modernization of the traditional career based public administration began. At the same time, due to the economic crisis the state needed to take active role again and by further dissolving employment guarantees national interest, the importance of professional knowledge, value based operation and foreseeable career came into the spotlight again. Due to these contrary effects, uncertainty of public servants increased, value crisis was formed, the spoils system strengthened and corruption grew within public administration (Balázs 2011). Although the definition of contrary directions of human resource management in public administration were not arising at the level of organizations, the arisen problems needed and need to be resolved at organizational level. As a result, the question of trustworthiness and credibility of the employer appreciated.

In order to increase the credibility of the employer, organizations put more and more emphasis on building an employer brand. When building a brand, the organization acknowledges how it can be attractive for labour market and it consciously builds upon these values in order that the employees consider the organization as a positive place to work (Biba 2015). Within public administration, one of the most obvious tool of building an employer brand is to introduce a stable and well-functioning integrity management system which fosters keeping employer promises in a transparent way. Employer promises however place a significant pressure on the organizations as promises not kept can have serious consequences when it comes to recruitment and keeping workforce. While if an organization manages to keep their promises, the credible employer brand can support attaching employees to the organization, building strong commitment and evoking emotional motivation (Sartain 2006:160), making it possible to achieve better performance within the organization. This is especially true for the younger generation, who arrive with great swing and high expectations to the labour market. At the same time, their attitude to employment is flexible: in case they find themselves facing obstacles or they do not find organizational culture credible and they are not able to identify themselves with it, they leave the organization without hesitation (Biba 2015). Although fluctuation in public administration cannot be derived to only one reason, we can admit that employer credibility or the absence of it plays an important role in the commitment of public officers.

## 5. Summary





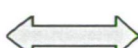

Probably most of the employees could suggest ideas on how to strengthen employer credibility. These suggestions are usually concepts like reliability, trustworthiness, predictability, decision making based on principles and values, consistency, complying with law, etc.. Although all public administration employer agree in principle with the above mentioned expectations and if we look at the whole labour market, public administration is most probably among the most lawful ones, it is hard to forget that placement in public administration does not happen within two equal partners (as it happens in case of establishing employment between two partners) – the public officer gets dependant of the state. Consequently, individuals, individual interests and human resource management building on employee interests are frequently neglected. It is especially true in case of leaders, as they are not protected in any manner. Although integrity management systems consider human as primary value, it seems that this is only true secondarily in case of leaders. This contradiction may discourage leader's engagement towards the integrity of the organization – and indirectly towards that of public service.

At the same time, in the public administrations of various countries, the tendency that can be observed is that human resource management functions are delegated to lower levels of hierarchy (Linder 2014:44), thus strengthening role modelling

and responsibility. As a result, the role of organizational leaders is appreciated, which is even further strengthened by the pressure directed from ‘above’ to develop and operate integrity management systems, as well as by the increased expectations coming from ‘below’ towards a regulation following and value based human resource management. The organizational integrity management system can operate appropriately if this two-way pressure reaches and supplements each other. For this, of course it is necessary to operate a strategy based integrated human resource management system as well, as without it certain HR processes will not form an input-output relationship with each other. Based on results of researches, maturity of human resource management in public service is significantly underdeveloped compared to maturity level of strategic human resources management (Szakács 2014), and this can result to be an obstacle to enforce the approach of integrity. Further obstacle towards strengthening integrity is the low level of focus on the employees and credibility of the employer (Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020). In developing the above, human resource management and organizational leaders must have a key role.

## APPENDIX

**Figure 1: Similarities and differences between law following and integrity approaches**

Law following approach		Integrity approach
Negative: repression/reaction		Positive: prevention
Built on laws		Built on principles
Firm leadership methods		Soft leadership methods
Starting point: people are bad		Starting point: people are good
In focus: preventing corruption that are against the law		In focus: fostering the right behaviour
In focus: law		In focus: management

(Own edition based on Báger, Pulay, Korbuly2008)

**Figure 2: „Integrity” approach in private sector**



(Own edition based on Klotz 2014:7)

**Figure 3: System of integrity management**

<b>INTERNAL ENVIRONMENT</b>			
Organizational values; organizational culture; behaviour patterns of leaders; acceptable relations within the organization			
	<b>Tools</b>	<b>Processes</b>	<b>Structures</b>
<b>Primary tools</b>	Codexes, rules, guidelines, integrity training and consultancy, revealing conflict of interest, etc.	Thorough, constant integrity developing process, permanent development processes in terms of unique tools; one-time projects to introduce or change tools, etc..	Integrity responsible leadership
<b>Supplementary tools</b>	Integrity as a criteria for employing and promoting employees, integrity aspects of procurement containing integrity of quality management, etc.	Staff management, procurement and contracting management, financial management etc.	Staff management, procurement and contracting management, money
Social environment (economic, political, criminal status); legislative rules; ethical codex for public administration; personnel related regulations; culture in public administration; external control			
<b>EXTERNAL ENVIRONMENT</b>			

(Own edition based on OECD Global Forum on Public Governance 2009:11-13)



## BIBLIOGRAPHY

- Balázs István (2011): A közigazgatás változásairól Magyarországon és Európában a rendszerváltástól napjainkig. Debreceni Egyetemi Kiadó. Debrecen.
- Libby, Sartain (2006): Márkázás belülről kifelé: a HR szerepe a márkaépítésben. In Mike, Losey, Dave, Ulrich, Sue Meisinger: The Future of Human Resource Management. (pp. 159-165.) HVG Kiadó Zrt. Budapest.
- Báger Gusztáv (ed.), Pulay Gyula, Korbulya Andrea (2008): Korruptciós kockázatok feltérképezése a magyar közzsférában. Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet. <http://www.asz.hu/tanulmanyok/2008/korruptcios-kockazatok-felterkepezese-a-magyar-kozszeraban/t230.pdf> (date of download: May 25, 2015)
- Biba Sándor (2015): Az Y-Z-generációs munkáltatói márka építése a közszolgáltatásban. Hadtudomány XXV. évfolyam elektronikus különszám 2015. (pp 78-85.) [http://mhtt.eu/hadtudomany/2015/2015\\_elektronikus\\_kulonszam/14\\_BIBA\\_SANDOR.pdf](http://mhtt.eu/hadtudomany/2015/2015_elektronikus_kulonszam/14_BIBA_SANDOR.pdf) (date of download: May 25, 2015)
- Klotz Péter (2014): Integritás az emberi erőforrás gazdálkodásban. Nemzeti Közzszolgálati Egyetem. Budapest. [http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media\\_items/arop-2-2-21-integritas-az-emberi-eroforas-gazdalkodasban.original.pdf](http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-2-2-21-integritas-az-emberi-eroforas-gazdalkodasban.original.pdf) (date of download: May 25, 2015)
- Közigazgatás- és Közzszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020. Miniszterelnökség. Budapest, 2015. [http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_feljeszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf) (date of download: May 25, 2015)
- Linder Viktória (2014): Nemzetközi trendek a közszolgáltatásban. Nemzeti Közzszolgálati Egyetem. Budapest. [http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media\\_items/arop-2\\_2\\_21-nemzetkozi-trendek-a-kozszoalatban.original.pdf](http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-2_2_21-nemzetkozi-trendek-a-kozszoalatban.original.pdf) (date of download: May 25, 2015)
- Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) A haza üdvére és a közszolgáltatásban. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium. Budapest, 2011. június 10. <http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf> (date of download: May 25, 2015)
- Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) A haza üdvére és a közszolgáltatásban. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium. Budapest, 2012. augusztus 31. <http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztési%20program%202012%20A4.pdf> (date of download: May 25, 2015)
- OECD Global Forum on Public Governance (2009): Egy szilárd integritás-irányítási rendszer felé: a megvalósítás eszközei, folyamatai és feltételei. OECD Conference Center. Párizs. Fordította: Atkári János. [http://korruptciomegelozes.kormany.hu/download/a/be/b0000/Atk%C3%A1ri%20J%C3%A1nos\\_Egy%20szil%C3%A1rd%20integrit%C3%A1sir%C3%A1ny%C3%ADt%C3%A1si%20rendszer%20fel%C3%A9.pdf](http://korruptciomegelozes.kormany.hu/download/a/be/b0000/Atk%C3%A1ri%20J%C3%A1nos_Egy%20szil%C3%A1rd%20integrit%C3%A1sir%C3%A1ny%C3%ADt%C3%A1si%20rendszer%20fel%C3%A9.pdf) (date of download: May 25, 2015)
- Szakács Gábor (2014): Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgáltatásban. „Közzszolgálati Humán Tükör 2013”. Ágazati összefoglaló tanulmány. Magyar Lap- és Közzlönykiadó. Budapest. [http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/0b/a0000/13\\_HR\\_AGAZATI\\_TANULMANY\\_AROP2217.pdf](http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/0b/a0000/13_HR_AGAZATI_TANULMANY_AROP2217.pdf) (date of download: May 25, 2015)

# **SPORTING GOODS MANUFACTURERS' RESPONSIBLE BEHAVIOUR IN SPECIAL REGARD TO ENVIRONMENTAL PROTECTION**

**KINGA RÁTHONYI-ODOR** assistant professor

University of Debrecen Faculty of Economics and Business

**GERGELY RÁTHONYI** lecturer

University of Debrecen Faculty of Economics and Business

**ATTILA BORBÉLY** professor

University of Debrecen Faculty of Economics and Business

## **ABSTRACT**

The condition of companies' long term viability and competitiveness is to realize that they have an indisputable and untransferable responsibility for their environment and for the society. In the last three decades the acceptance of corporate social responsibility (CSR) improved a lot, especially in the developed world. Organizations are facing pressure from governments, international agreements, society and various stakeholders, to improve their behaviour towards the natural environment. Companies try to reveal social and environmental connections proactively in order the solution will be built in their good practise.

The aim of this study is the conceptual clarification of corporate social responsibility, next the analysis of two top sporting goods manufacturers' (Adidas Group and Puma) CSR activity in special regard to their environmentally conscious behaviour with the help of data gained from their web sites, reports, case studies.

## **1. Introduction**

Nowadays no one calls into question the economic role of companies, however, it is not enough if a company successful only in economic terms. Because the problem of sustainable development comes to the forefront, it is expected the companies to integrate social and environmental concerns in their business operations as well as in relations with the stakeholders in addition to the profit and the satisfying customer. All economic actors have to contribute to the solution of the problem. The companies can only answer to the criteria of sustainable development (Ráthonyi, Ráthonyi-Odor 2015), if they redefine their roles and incorporate social and environmental requirements of sustainability in their strategies. The corporate social responsibility can define as a movement of corporate behaviour in a new direction. Corporate responsible behaviour increasingly gained attention in public debate, entrepreneurial networks, corporate communication and academic

research (Hediger 2010). Today social responsibility goes far beyond the “philanthropy” of the past, it is about the business contribution to sustainable development and about proactive solutions to societal and environmental challenges (Vasilescu et. al. 2010).

In our study we try to answer the following questions that our paper can articulate:

- 1). How define different literatures the concept of environmental consciousness and environmentally conscious behavior?
- 2). What kind of environmentally conscious activities do top sporting goods manufacturers (Adidas, Puma)?

## **2. Materials and methods**

In the conceptual clarification of corporate social responsibility we relied on international special literature. (EC 2001; WBCSD 2002; Waddock 2004; Hediger 2010; Walker, Parent 2010).

For the analysis of Adidas Group and Puma we applied a comparative analysis based on secondary databases. We compared the companies’ environmentally conscious behaviour – e.g. cleaner production, reduce waste, cut energy, producing environmentally friendly product – with the help of data gained from their web sites, reports, case studies.

## **3. What is corporate social responsibility?**

Although the notion of corporate social responsibility (CSR) is prominent in some of the current discussions and investigations about the role of business in society, the concept is not new.

As an important proponent, the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) defined CSR in general terms as the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce (WBCSD 2002).

In an analysis of different interpretations of CSR from the business community, Hediger (2010) emphasizes that according to Holme and Watts (2000) CSR is no longer seen to represent an unproductive cost or resource burden, but, increasingly, as a means of enhancing reputation and credibility among stakeholders. Accordingly, they understand CSR as representing the human face of the highly competitive world of commerce and globalization.

For the European Commission (2001), CSR is a program where companies decide voluntarily to contribute to a better society and cleaner environment. It is seen as an option where, along with their prime responsibility of generating profits, companies can contribute to social and environmental objectives, through integrating corporate social responsibility as a strategic investment into their core business strategy, their management instruments and their operations.



For Walker, Parent (2010), CSR implies that businesses are responsible for assessing their wider impact on society and regardless of specific labelling, the concept has been applied to how managers should handle public policy and other social issues.

Accordingly, Waddock (2004) claims that CSR is the subset of corporate responsibilities that deals with a company's discretionary relationships with its societal and community stakeholders. These demands on businesses to address and respond to social concerns have become an instrumental aspect of the majority of modern business models.

The different definitions are similar in that regards that healthy and sustainable balance among economy, society and environment must be created in the business.

## **4. Results**

### **4.1. The Adidas Group**

Adidas AG is the largest sportswear manufacturer in Europe and the second largest in the world. The companies employed approximately 50 728 people in over 160 countries and produce more than 650 million product units every year. The Adidas Group's global net sales amounted to about 14,49 billion euros in 2013 (Statista Dossier 2014).

By Adidas we managed to analysed their Sustainability Progress Report 2013. The Report is really structured, pictures and tables help the easy perspicuity. In this 'FAIR PLAY' report – as they call it –, they use four pillars – people, product, planet and partnership – to explain their sustainability programme. By two of the pillars (product and planet) we could find data and information about their environmentally conscious behaviour, by the other pillars activities were dominant in connection with social responsibility. In this chapter we would like to show only their green activities.

#### **4.1.1. Product**

Since the company introducing the DryDye technology in the 2012 collection, they have increasingly integrated it into their Sports Performance products. While it usually takes 25 liters of water to dye a tee shirt, the revolutionary DryDye technology eliminates the need for water in the dyeing process. By requiring no water, DryDye also uses 50% less energy and 50% fewer chemicals when compared to conventional fabric dyeing. To date, they have used more than 2 million yards of DryDye fabric, saving 50 million litres of water, or 20 Olympic-sized swimming pools. This technology received the OutDoor industry award for its 2014 Terrex Swift DryDye tee shirt. The award recognises 'products of high ecological and sustainable value' (Adidas Group 2013).

The Adidas low-waste initiative, which aims to maximise performance while minimising waste, made great progress in 2013. The programme focuses on pro-

ducing footwear and sports apparel with fewer parts, recycled materials and maximum pattern efficiency. Pattern efficiency compares the amount of fabric in a piece of clothing to the amount of fabric from which it is cut, with the aim of wasting as little as possible. One of the 2013 clothing collections achieved more than 95% pattern efficiency. They used squares and rectangles in recycled polyester, paired with stretchy inserts to guarantee a high performance fit, while minimising environmental impact. The small amount of waste that was created went to a recycling factory to be converted into stuffing for teddy bears. In footwear, Adidas took on the challenge of creating a high performance shoe with the least amount of waste possible. The result was the Element Voyager, a streamlined, simplified running shoe that reached 95% pattern efficiency in the upper and contains 60% fewer components than a traditional running shoe (Adidas Group 2013).

In 2013, the Adidas Group sourced more than 23% of all their cotton as Better Cotton, clearly exceeding their milestone of 15%. This is a huge step towards their goal of using 40% Better Cotton by 2015. By 2018 Adidas has committed to source 100% of cotton in their products as sustainable cotton. Sustainable cotton in this sense means Better Cotton, certified organic cotton or any other form of sustainably produced cotton that is currently available or might be in future (BCI 2015). The Better Cotton Initiative (BCI) aims to reduce the use of pesticides, and promotes efficient water use, crop rotation and fair working conditions. A recent study by IDH (the Sustainable Trade Initiative) shows that the BCI is having a significant impact at the farm level. The study found a reduction in water use by up to 20%, a reduction in pesticide use of up to 67% as well as increased profitability for those farmers who have been licensed for Better Cotton.

#### **4.1.2. Planet**

Not only do they try to reduce the environmental footprint from their own sites, they encourage their suppliers to do the same. One supplier that has successfully risen to this challenge is their footwear component supplier 'framast'. Adidas have had a long and fruitful business relationship with 'framast'. In the last couple of years they have been facing rising prices for the thermoplastic rubber and polystyrene raw materials they use in the heel counter they make for them. These counter stabilise the heel and are present in almost every shoe. To address this, 'framast' developed a new heel counter material, replacing the virgin polystyrene component of the compound with recycled polystyrene from food packaging. The Framast ECO heel counter material passes the strict Adidas quality, fit and wear tests. Most of the shoes in the spring/summer 2014 ranges will now contain them – with a total of 110 million pairs of heel counter delivered per year. This will divert 1500 tonnes a year of polystyrene waste from landfill sites (Maxine 2014).

In 2013 they drove forward their Green Company programme by extending their global shared environmental management system to more of their sites and by funding innovative carbon reduction projects through their sustainability venture capital

fund. Key to the success of Green Company has been the shared environmental management system for their sites, which has been certified to the international standard ISO 14001. In 2013, four more sites received certification – one administrative office and three distribution centres – bringing the total number of certified sites to twelve. They plan to extend certification to additional sites in 2014.

The majority of water-repellent chemistry is based on fluorocarbons. Some long-chain fluorocarbons (C8) can break down to chemicals that are known to be persistent, bioaccumulative and toxic. This is why in early 2013 the Adidas Group decided to phase out all long-chain fluorocarbons from their products by January 2015. By the end of 2013 they had already changed a large part of their production to the alternative water-repellent chemistry, without changing the aesthetics, the quality or the performance of the final product (Adidas Group 2013).

In 2010 they broadened their monitoring scope and audited material suppliers (fabric mills and dyehouses) for the first time. These audits cover a broad range of environmental topics. Results from dedicated audits with 24 material suppliers in 2013 showed that more than 75% of them improved their overall environmental performance within a year.

In connection with IT infrastructure they highlighted the next milestone in 2013 (Adidas Group 2013):

- Workplace e.g.: use game-like experiences to encourage employees to reduce their carbon footprint; ensure workplace Green IT best practices are applied; explore the use of paperless processes.
- Data centre e.g.: introduce storage on demand at headquarters; identify the carbon footprint of applications; decommission physical servers (track percentage of decommissioned servers in regions EMEA, Asia Pacific and Americas); improve virtual server ratio by 5%.
- Communication, awareness e.g.: run awareness campaigns including posters, tips and media assets; continue employee communication to raise awareness on how to save energy.
- Cloud computing and 'data as a service' e.g.: evaluate the potential of cloud computing and 'data as a service' to further reduce carbon footprint, energy and paper consumption.

By 2015 they would like to reduce the environmental footprint of IT infrastructure by 20%: 80% of all PCs to have 'green' power management options; 30% less energy consumption by PCs; 100% of requests for proposals to evaluate 'green' performance of possible vendors; Virtualisation of servers and data centre consolidation.

All in all we can see that the Adidas Group does special efforts to environmental protection, however, they don't notify so many true data. Even so there is no question their responsible behaviour.

## 4.2. Puma

In the Internet we found PUMA's up-to-date annual reports about 2013. The main chapters of the Report are about company overview (mission, brand, sustainability: strategy, social sustainability, environment, employees), group management report, consolidated financial statements, report by the administrative board, GRI index. The chapters are fairly detailed we can find the company's objectives related actions and data. In connection with environmental protection we are able to know their targets in different fields (e.g. consumer engagement, suppliers, raw materials, climate change and CO<sub>2</sub> emission) and some of related action and specific examples.

Raw material stage accounts for 57% of the environmental impact measured in 2010 (Meyers, Waage 2014). The raw materials of leather and cotton had high impacts on biodiversity and CO<sub>2</sub> (leather) as well as biodiversity and water (cotton). That is why they looked into options to reduce the negative impact from the creation of these raw materials. Puma advised their footwear suppliers to purchase leather from nominated leather manufacturers who are certified members of the Leather Working Group, an industry led association of tanneries and leather manufacturers. The Group has developed a certification and traceability system and rates their member tanneries accordingly. Puma was named the 4th largest consumer of organic cotton worldwide in 2013 by the industry association Textile Exchange. 38% of all the cotton used in Puma's apparel produced in Asia was of organic origin, and over one third of all cotton used on a global scale by Puma was organic cotton.

According to the fact that products are manufactured in Asia and consumed in various markets around the globe, including the USA and Europe, the transportation of goods remains a key source of indirect CO<sub>2</sub> emissions. There was a slight increase of 3,5% in 2013 vs. 2012 on a global scale across all transport categories. In the Report they analyse the different means of delivery (roadfreight, railfreight, seafreight, riverfreight, airfreight) (Puma 2013b).

In November 2011, Adidas Group, C&A, H&M, Li Ning, NIKE, Inc. and PUMA released a joint roadmap towards zero discharge of hazardous chemicals in the supply chain by 2020 (Puma 2014). Puma made its contribution by delivering a case study on the substitution of hazardous chemicals with a more environmental friendly alternative. The full case study about their results and efforts can be found in the Internet. Puma has regularly updated its product related environmental standards to ensure that international product safety regulations are complied with appropriately. Puma requires testing of materials before they are delivered to production sites. In the Report we can find detailed information about what kind of chemicals were used and how many rate they managed to reduce them from 2012 to 2013.

In 2013, Puma's total energy consumption increased by 7,5% compared to 2010 due to increased business activities. On a per FTE (full time employee) level it decreased by 4,2% and energy consumption declined by 2,5% over the last three

years when measured against turnover. The energy share from renewable sources remained relatively stable at 10,8% (Puma 2013b).

The main input material that turns into waste for their offices, stores and warehouses is paper and cardboard. Compared to their baseline, overall waste production per employee decreased by 35% in 2013, while the recycling rate of their waste remains high at a level of 59,6%. They have already reached their 2015 waste reduction goal in 2013, so they now focus on reducing waste at their supplier factories.

The consumption of paper for office purposes has been reduced by 29,7% compared to 2010 baseline. More than half of Puma's office paper and the vast majority of cardboard used in packaging is already either sourced from recycled paper or paper from certified sources.

In 2013, PUMA continued collecting environmental key performance indicators including energy, waste, water and CO2 emissions for their footwear, apparel and accessories product divisions. In order to do so, they engaged with their key production partners and asked them to complete online questionnaires linked to Puma's environmental management software Enablon. In addition to this, Puma supports its key suppliers in establishing their own sustainability strategies as well as reporting to the public on the progress and challenges while implementing them (Puma 2013b).

PUMA tries to increase their costumers' responsible behaviour with the help of the next activities:

- **Bring me back program:** By taking old clothes and reusing, recycling, or repurposing them, Puma mitigate the amount of virgin material that would otherwise be used to make new products. About 98% of goods returned are recycled or reused, with only 2% (those in very bad condition) sent for incineration. This is a significant improvement on the usual destination for footwear and apparel that has reached the end of its useful life, namely landfills. Puma has collected approximately four tons of used goods so far (Puma 2015).
- **Plastic bags recycling:** The 2013 America's Cup Finals in San Francisco was an opportunity for an initiative to recycle plastic polyethylene bags. Over the course of this three-month event, retail staff and customers collected approximately 50.000 polybags. These used plastic polybags were recycled into four park benches and will be donated to two San Francisco schools.
- **InCycle collection:** After an InCycle product owner has worn the item, they can return it to a Puma Bring Back Bin. From there, InCycle products in the biological cycle are sent to an industrial composting facility, and those in the technical cycle are sent to a recycling facility where they can be reprocessed into raw materials that will be used to make new products. Puma conceived InCycle as an innovative challenge to be the first in the industry to launch a full collection of Cradle to Cradle certified apparel, footwear and accessories and they are thrilled with the media, industry and consumer reception. In November 2013, Puma was awarded the New Innovator Award by the Cradle to Cradle Product Innovation Institute (Pasolini 2013; Puma 2013b).

In addition to the mentioned activities, in 2011 Puma established – as the first company ever – their environmental profit and loss account (E P&L) (Puma 2013a), which is a company's monetary valuation and analysis of its environmental impacts including its business operations and its supply chain from cradle-to-gate. This study also help them to focus on that areas (mentioned in this chapter) where the highest environmental impact can be.

According to the published data, it seems that Puma does special efforts to environmental protection in a different field. It was easy to find information, reports and case studies about these activities.

## **5. Conclusion**

In the future of every company it can be crucial whether their leaders realize the possibilities of environmental challenge and to what extent they are able to create an environmental-conscious company management. Companies have to find a balance between their profit-hunger, satisfying government, stakeholders and customer needs and the matters of the environment.

By the analysed two companies it was easy to find information about their green activities and their state-of-the-art technologies. In connection with environmental protection, reports, studies and the Internet inform us detailed about their long term targets, activities related to them and the achieved results. Materials, reduce waste, cut energy, minimize water use, transportation are those areas which are taken into consideration. In addition to their own activities, in the last years companies began to monitoring their partners green efforts as well.

## **BIBLIOGRAPHY**

- Adidas Group (2013): Fair Play/Sustainability Progress Report [http://www.adidas-group.com/media/filer\\_public/2014/04/14/2013\\_sustainability\\_progress\\_report\\_fair\\_play\\_final\\_en.pdf](http://www.adidas-group.com/media/filer_public/2014/04/14/2013_sustainability_progress_report_fair_play_final_en.pdf) Letöltés dátuma: 2015. április 30.
- Better Cotton Initiative (BCI) (2015): <http://bettercotton.org/about-better-cotton/better-cotton-standard-system/> Letöltés dátuma: 2015. május 2.
- European Commission (2001): Promoting a European framework for corporate social responsibility: Green Paper. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Hediger, Werner (2010): Welfare and capital-theoretic foundations of corporate social responsibility and corporate sustainability, In: The Journal of Socio-economics, Volume 38. Number 4. pp. 518-526.
- Maxine, Perella (2014): Adidas supplier upcycles food packaging into new trainer parts <http://www.edie.net/news/5/Adidas-supplier-upcycles-food-packaging-into-new-trainer-parts/> Letöltés dátuma: 2015. május 3.

- Meyers, David – Waage, Sissel (2014): Environmental profit and loss: The new corporate balancing act <http://www.greenbiz.com/blog/2014/02/18/environmental-profit-and-loss-new-corporate-balancing-act> Letöltés dátuma: 2015. május 20.
- Pasolini, Antonio (2013): PUMA launches biodegradable InCycle collection <http://www.gizmag.com/puma-incycle-recyclable-biodegradable/26273/> Letöltés dátuma: 2015. május 15.
- Puma (2013a): Environmental Profit and Loss Account <http://about.puma.com/en/sustainability/environment/environmental-profit-and-loss-account> Letöltés dátuma: 2015. május 20.
- Puma (2013b): Annual Report [http://www.puma-annual-report.com/GB/2013/pages/en/pdf/PUMA-Geschaeftsbericht2013\\_en.pdf](http://www.puma-annual-report.com/GB/2013/pages/en/pdf/PUMA-Geschaeftsbericht2013_en.pdf) Letöltés dátuma: 2015. május 15.
- Puma (2015): Bring me back program <http://about.puma.com/en/sustainability/products/bring-me-back-program> Letöltés dátuma: 2015. május 15.
- Puma (2014): Zero Discharge of Hazardous Chemicals <http://about.puma.com/en/sustainability/environment/zero-discharge-of-hazardous-chemicals> Letöltés dátuma: 2015. május 19.
- Ráthonyi, Gergely – Ráthonyi-Odor, Kinga (2015): Analysing sporting goods manufacturers' environmental management tools, In: APSTRACT Volume 9. Number 1-2.(In Press)
- Statista Dossier (2014): Adidas Group <http://www.statista.com/topics/1257/adidas/> Letöltés dátuma: 2015. május 3.
- United Nations (2007): Development Programme Study of Corporate Social Responsibility in Hungary 2007, pp. 30-31. 51.
- Vasilescu, Ruxandra – Barna, Cristina – Epure, Manuela – Baicu Claudia (2010): Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society, In: Procedia Social and Behavioral Sciences, Volume 2. pp. 4177-4182.
- Waddock, Sandra (2004): Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship, In: Business and Society Review, Volume 109. Number 1. pp. 5-42.
- Walker, Matthew – Parent, M.Milena (2010): Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport, In: Sport Management Review Volume 13. pp. 198-213.
- World Business Council for Sustainable Development (2002): Corporate Social Responsibility: The WBCSD's Journey, World Business Council for Sustainable Development, Conches-Geneva, Switzerland.



# **ANALYSING ENTREPRENEURS' PERSONALITY**

**Gergely Németh PhD aspirant, senior consultant**

Szent István University, Corporate Values Ltd.

**Loránd Kis-Tamás, PhD aspirant, senior consultant**

Eötvös Loránd University, Corporate Values Ltd.

## **ABSTRACT**

Concerning the purpose of my thesis I decided that instead of questions and answers I would provide rather a short article wherein I raise the questions. An incalculably great theme lies behind the questions - What kind of personality makes an entrepreneur successful? Who is an entrepreneur? What kinds of roles can he fulfill? What can be concluded from his behaviour? How does he make decisions and what patterns of behaviour can be concluded from this? What is entrepreneurial success?

I was a little uncomfortable since, as an organizational psychologist, I do not believe that we can define a detailed personality profile in order to perform a particular occupation or profession. We can only dissertate among other things what kind of personality elements make a certain profession successful. Rather, I believe that there are behavioural elements that can assist good cooperation between partners.

## **1. Introduction**

Today entrepreneurship create an environment or framework where most of us work to generate some sort of value (Pupek & Németh 2015 p124). Therefore, every economy as a system and each individual actor/ decision maker's vital interest is to understand how economic organizations are formed and even further, how they can be successful.

The key player in this formula is called the entrepreneur. As Carl Rogers once said: "The effectiveness of the therapy lies not in the method, but in the personality of the therapist". It is most probable that a similar scenario applies to the entrepreneur. Simply using the tools will not achieve big results.

We have long been researching what is an essential, appropriate attribute that makes one person become an entrepreneur and find success, while another in the same environment is not successful. This question is important, since if we get closer to this question it can lead to conscious selection and provide a significant additive to specific development training.

Academic interest in entrepreneurship studies has grown rapidly in recent times, spanning disciplines such as economics, sociology, business, management and

of course psychology. Psychological traits have been studied in connection with entrepreneurship for many decades (Baron & Henry 2011, McGuire 1964), though it was only in recent years that researchers started focusing on 'dark-side' traits.

Of course we need to address some basic problematic issues to this question. For example: What is entrepreneurial activity? Who is an entrepreneur? What makes entrepreneurial activity successful? What can an entrepreneur do? Can we define an entrepreneurial personality type that can be successful? How can we measure the success of an entrepreneur?

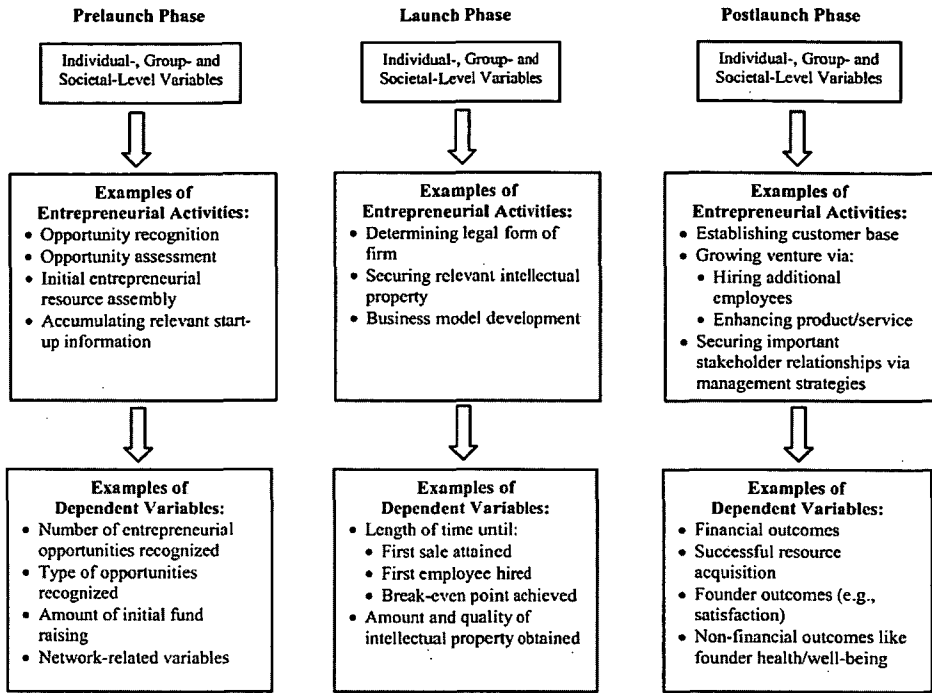
## **2. How does entrepreneurial activity start, what is the measure of their success?**

The process model of entrepreneurship developed by Baron and Henry (2011 p. 276), describing how “entrepreneurs create and operate viable new companies through vigorous application of their ideas, skills, knowledge and talents”. The process includes four stages:

- motivation (factors related to what motivates individuals to become entrepreneurs);
- opportunity recognition (factors related to the likelihood individuals will recognize opportunities and the types of opportunities recognized);
- acquiring resources (factors related to individuals' behaviors, skills, and actions as they impact the acquisition of firm resources); and
- entrepreneurial success/performance (factors related to achieving organizational-level outcomes).

In developing the process model, Baron and Henry also identify several theoretical perspectives and phenomena related to each stage of their process model. The last step is all about the achievement of success. But what is success? Regarding this there is no great consensus, See the works of Baron & Henry (2011, p 261; Casson 2003; Fisher et al 2014).

**Figure 1. original source adapted from Baron & Henry (2011, pp 241-273)  
transferred from Sullivan & Meek (2012, p430)**



### 3. Chasing entrepreneurs

#### 3.1 To whom the study pertains to and to whom it does not

I would like to start with those to whom it does not cover. We differentiate between an innovator and an inventor. The topic of innovation is one of Schumpeter's (1934) definitions and one of the most important attributes that makes someone an entrepreneur. He said that innovation was the product of new combinations, and he proposed five combination patterns: 1) the production of a new good; 2) the introduction of a new method of production; 3) the development of a new market; 4) the acquisition of a new source of supply of raw materials; and 5) the emergence of a new organization of any industry.

The inventor creates something entirely new, unique (product, process, anything). The innovator also creates something new, but his interest is in providing a complex answer to a particular issue, customer demand or employee expectation using an already existing or by further developing the invention (Greathouse 2012, Pupek & Németh 2015). In this study we primarily focus on innovators.

### 3.2 Who is an entrepreneur?

In another approach Gerber (2004) identifies the three roles of an entrepreneur. First, there is the skilled person (1) who working in his own enterprise with the view to focus on technology can not and will not be able to appropriate correct decisions in the development of the company (Technician's perspective). The entrepreneur (2) working to develop his enterprise (Entrepreneurial perspective). As startups grow, they quickly realize that they need a third personality, called the Manager (3), to build systems and processes. Regarding this concept even the Carland et al (1984) concept is too strong.

In this approach, as we have seen in the previous Baron & Henry's model, there is a development and adaptation process that requires some kind of ability for situation awareness as well as an affinity and willingness to change on the side of the entrepreneur.

The definition of entrepreneurship has notoriously been problematic (cf. Buse-nitz et al. 2003, Magos & Németh 2014). Indeed, the one issue that entrepreneurship scholars do agree on is that the definition of entrepreneurship and the nature of the activities that constitute entrepreneurial behaviour remain elusive (Chell 1985, 1999, 2008; Hisrich, Langan-Fox, & Grant 2007). Entrepreneurship has commonly been conceptualized as the creation of business or some kind of values (Smith 1959; Schumpeter 1980; Gartner 1988, 1990; Shane 2008), other authors have criticized this definition for narrowing and decontextualizing the term (cf. McKenzie, Ugbah, & Smothers 2007; Kuratko 2007; Shane Locke & Collins 2003). Accordingly, Shane et al. (2003) business creation is only one aspect of a broader process of entrepreneurial activity. The entrepreneurial activity can occur outside organizations or within organizations (i.e., corporate entrepreneurship); and that entrepreneurship does not always involve commercial activities (e.g., social entrepreneurship), as Kuratko (2007) argue. Thus, while the creation of business/values may be one of the outcomes of entrepreneurial activity, it is neither necessary nor sufficient for entrepreneurship (McKenzie et al., 2007). Perceptions and judgment are, therefore, key elements in this values/ business creation process. Indeed, more than 20 years ago, Casson (2003) identified 'perception' and 'judgment' as one of the qualities that distinguishes the successful entrepreneur from the much larger group of non-entrepreneurial SME owners. Another element in this formula may be the motivational background and energizing driving force of the entrepreneur (Gray 1998, 2002). Gray named few psychological characteristics of Entrepreneurs. Internal locus of control (LoC) has featured fairly consistently in studies. Essentially the concept of entrepreneurship implies three discrete beliefs on the part of individuals that: 1. The outcome of events and situations are susceptible to intervention 2. Individuals can intervene and influence the outcome of situations positively from their perspective 3. They themselves have the skills and capacity to intervene effectively in certain situations or to influence certain events.

A commonly quoted empirical and desk research study of new venture start-ups, that has stood the test of time over the past quarter-century, was conducted through the MIT by Timmons and Spinelli (2003) (based on Timmons et al. 1977). They identified 14 important entrepreneurial characteristics of successful enterprise owners which still frequently crop up in entrepreneurship research.

- 1). Drive and energy
- 2). Self-confidence
- 3). High initiative and personal responsibility
- 4). Internal locus of control
- 5). Tolerance of ambiguity
- 6). Low fear of failure
- 7). Moderate risk taking
- 8). Long-term involvement
- 9). Money as a measure not merely an end
- 10). Use of feedback
- 11). Continuous pragmatic problem solving
- 12). Use of resources
- 13). Self-imposed standards
- 14). Clear goal setting

Mosakowski (1998) highlighted 4 qualities of a successful entrepreneur: creativity, the ability for instinctive action, active observation of the environment and foresight. Another approach is cited by Holland's research (1959, 1997), who built the RIASEC model that combines personality with its environment along six dimensions: realistic (R), investigative (I), artistic (A), social (S), enterprising (E), and conventional (C). Holland's approach is also exciting, since he connects Vocational interest as a kind of predictive to entrepreneurial success, for which, among other studies, Chamorro-Premuzic & Furnham's work gives evidence (Chamorro-Premuzic & Furnham 2010). This of course prompted the ideas of other scientists to develop the META approach, which looks at four dimensions to predict individual entrepreneurship success (Ahmetoglu et al 2011):

- 1). Entrepreneurial awareness (EA; e.g. "I am quick to spot profitable opportunities"),
- 2). Entrepreneurial creativity (EC; "In groups, I usually have the most innovative ideas"),
- 3). Opportunism (O; "I try to take advantage of every profitable opportunity I see"), and
- 4). Vision (V; "I want to make a difference in the world").

Almeida et al (2014), shows through an impressive 565 person model, how the two models can reliably and validly work together. At the same time I would like to draw attention to Almeida et al, who built in an invention category to the

entrepreneurial creativity factor based on the Carson et al CAQ questionnaire (Creative Achievement Questionnaire; Carson, Peterson, & Higgins 2005). And this is somewhat contrary to my comments above that we must make a distinction between innovator and inventor. There is a greater need for innovators than for inventors among entrepreneurs.

Although numerous perspectives of entrepreneurial activity/behavior have been presented, the only recurrent themes in the literature are recognition and exploitation of opportunities, innovation/change, and value creation (Gartner 1988, 1990; Kuratko 2007; McKenzie et al. 2007; Schumpeter 1980; Begley & Boyd 1987; Shane & Venkataraman 2000). Importantly, this view of entrepreneurship asserts that entrepreneurial activity (i.e., the recognition and exploitation of opportunities, innovation, and value creation) is a function of individuals' personality (Kuratko 2007; McKenzie et al. 2007).

#### **4. Summary**

There are an abundance of empirical based studies in the above mentioned collection of findings, that reveal that it is not really possible to trace back or use a formula involving our ideas regarding the personalities of entrepreneurs. We cannot make an exact list because there are too many environmental factors that affect the outcome of entrepreneurial success of which we also simply try to conceptualize. Of course, we can set a working hypothesis that this and this is called entrepreneurial success and can be measured by such and such. After which we can define what is called entrepreneurial activity in a given environment and who can be called an entrepreneur. Of whom we can create a much more accurate picture. But to do this we would have to remove time, space and culture dimensions from our formula. Or if we leave these in the formula we have to accept the many uncertain indicators and thus live and work together in a very rough model.

## BIBLIOGRAPHY

- Ahmetoglu, G., Leutner, F., & Chamorro-Premuzic, T. (2011). EQ-nomics: Understanding the relationship between individual differences in trait emotional intelligence and entrepreneurship. *Personality and Individual Differences*, 51, 1028–1033.
- Almeida, P. I. L., Ahmetoglu, G., & Chamorro-Premuzic, T. (2013) Who Wants to Be an Entrepreneur? The Relationship Between Vocational Interests and Individual Differences in Entrepreneurship. *Journal of Career Assessment*. 2014, Vol 22(1) 102-112
- Baron, R.A. and Henry, R.A. (2011), "Entrepreneurship: the genesis of organizations", in Zedeck, S. (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, APA, Washington, DC, pp. 241-73.
- Begley, T. M.; Boyd, D. P. (1987) Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing* Vol 2, Issue 1, Winter 1987, Pages 79–93
- Busenitz, L. W., West, G. P., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G. N., & Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship research in emergence. Past trends and future directions. *Journal of Management*, 29, 285–308.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., Carland, J. A. C. (1984) Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization *Academy of Management Review* April 1, 1984 vol. 9 no. 2 354-359
- Carson, S., Peterson, J. B., & Higgins, D. M. (2005). Reliability, validity, and factor structure of the creative achievement questionnaire. *Creativity Research Journal*, 17, 37–50.
- Casson, M (2003) *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Edward Elgard Publishing.
- Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2010). *The psychology of personnel selection*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Chell, E. (1985), *The Entrepreneurial Personality: A Few Ghosts Laid to Rest?* *International Small Business Journal* Spring 1985 vol. 3 no. 3 43-54
- Chell, E. (1999), "The entrepreneurial personality – past, present and future", *The Occupational Psychologist*, Vol. 38, pp. 5-12.
- Chell, E. (2008). *The entrepreneurial personality: A social construction* (2nd ed.). London, England: Routledge.
- Gartner, W. (1988). "Who is an entrepreneur?" Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12, 11–32.
- Gartner, W. (1990), "What are we talking about when we talk about entrepreneurship?", *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, pp. 15–28.
- Gerber, M. E (2004) *The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It*. HarperCollins, NY.
- Gray, C. (1998), *Enterprise and Culture*, Routledge, London.
- Gray, C. (2002) "Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9 Iss: 1, pp.61 - 72
- Greathouse, J (2012) Few entrepreneurs are Both Inventors And Innovators --- Which are You? *FORBES*. <http://www.forbes.com/sites/johngreathouse/2012/06/07/few-entrepreneurs-are-both-inventors-and-innovators-which-are-you/> download: 2015. 05. 25.
- Hisrich, R. D., Langan-Fox, J., & Grant, S. (2007). Entrepreneurship research and practice: A call to action for psychology. *American Psychologist*, 62, 575–589.
- Holland, J. L. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 6, 35–45.



- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Fisher, R., Maritz, A. & Lobo, A. (2014) Evaluating entrepreneurs' perception of success. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol 20. No5. pp 478-492.
- Kuratko, D. F. (2003). Entrepreneurship education: Emerging trends and challenges for the 21st century. In 2003 Coleman Foundation White Paper Series for the United States Association of Small Business and Entrepreneurship (pp. 1–39). Muncie, IN: College of Business, The Entrepreneurship Program, Ball State University.
- Kuratko, D. F. (2007) Entrepreneurial leadership in the 21st century: Guest editor's perspective. *Journal of Leadership and Organisational Studies*, 13, 1–11.
- Magos, A; Németh G. (2014) A vállalkozói kultúra fejlesztése nagyban in: Lukovics M. – B. (szerk.) 2014: A területi fejlődés dilemmái. SZTE GTK, Közgazdaságtani Doktori Iskola, Szeged, ISBN 978-963-306-344-6
- McGuire, J. W (1964) *Theories of business behavior*. Englewood Cliffs, New. Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- McKenzie, B., Ugbah, S. D., & Smothers, N. (2007). "Who is entrepreneur? Is it still the wrong question? *Academy of Entrepreneurship Journal*, 13, 23–43.
- Mosakowski, E. (1998): *Entrepreneurial Resources, Organizational Choices, and Competitive Outcomes*. *Organization Science*. Vol. 9, No. 6., pp. 625-643.
- Pupek, E., Németh, G. (2015) Quo Vadis Creative Cultural Industries? *International Journal of Applied Sociology* 2015. Vol5. No3. 121-130.
- Schumpeter, J. (1934/1980), *Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Shane, S. (2008). *The illusions of entrepreneurship: The costly myths that entrepreneurs, investors, and policy makers live by*. New London, CT: Yale University Press.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Journal*, 25, 217–226.
- Smith, A (1776/1959) *The Wealth of Nations*. Akadémia Kiadó, Budapest
- Sullivan, D. M., Meek, W. R. (2012), "Gender and entrepreneurship: a review and process model", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27 Iss: 5 pp. 428 - 458
- Timmons, J. A., Smollen, L. E., & Dingee, A. L. (1977) *New venture creation*. Homewood, IL: Irwin.
- Timmons, J. A., Spinelli, S (2003) *New Venture Creaton: Entrepreneurship for 21st Century* McGraw-Hill.





















## Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására

### A KÖZÉP-EURÓPA KÖZLEMÉNYEK eddig megjelent számai

- I. évfolyam (2008):** No1; No2;  
**II. évfolyam (2009):** No3; No4-5; No6-7;  
**III. évfolyam (2010):** No8; No9; No10; No11;  
**IV. évfolyam (2011):** No12; No13, No14-15;  
**V. évfolyam (2012):** No16; No17; No18-19;  
**VI. évfolyam (2013):** No20-21; No22; No23;  
**VII. évfolyam (2014):** No24; No25; No26-27;  
**VIII. évfolyam (2015):** No28; No29; No30; No31;  
**IX. évfolyam (2016):** No32

### A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSRA KÖZLEMÉNYEI eddig megjelent számai

- I. évfolyam (2009):** No1; **II. évfolyam (2010):** No2; No3-4; **III. évfolyam (2011):** No5-6;  
**IV. évfolyam (2012):** No7; No8 (A-sorozat1); No9 (B-sorozat 1.); No10 (A-sorozat 2.)  
No11 (A-sorozat 3.);  
**V. évfolyam (2013):** No12 (A-sorozat 4.); No13 (B-sorozat 2.)

A 2014-es évben a folyóirat kettévált, ennek megfelelően az alábbi számok jelentek meg:

**KÖZTES-EURÓPA. Társadalomtudományi folyóirat.** A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei  
**VI. évfolyam (2014)** No14; No 15-16; **VII. évfolyam (2015)** No17-18

**TAYLOR. Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat.** A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására  
Közleményei

**VI. évfolyam (2014)** No14-15; No16-17; **VII. évfolyam (2015)** No18-19; No20-21; **VIII. évfolyam (2016)**  
No22, No23

### A KÖZÉP-EURÓPAI MONOGRÁFIÁK eddig megjelent kötetei

- No1.: Keczer Gabriella: Egyetemirányítás: Lehetőségek és korlátok. 2010.  
No2.: M. Császár Zsuzsa: Kisebbség-oktatás-politika a Balkánon. 2011.  
No3.: Győri Ferenc: Tehetségföldrajz: Magyarországi vizsgálatok. 2012.  
No4.: Gulyás László-Keczer Gabriella: Projektmenedzsment 1.0. 2012.  
No5.: Győri Ferenc (szerk.): A tudás szolgálatában. 2012.  
No6.: Gulyás László: A Délvidék története 2. 2012.  
No7.: Veres Lajos (szerk.): Regionális földrajzi tanulmányok. Abonyiné Palotás Jolán  
70. születésnapja tiszteletére. 2013.  
No8.: Gulyás László: A Délvidék története 3. 2013.  
No9.: Bali Lóránt (szerk.): Muramenti Nemzetiségi Területfejlesztési Társulás és szomszéd településeinek,  
valamint Muraköz megye opcinák társadalmi-gazdasági tényezőinek elemző bemutatása. 2014.  
No10.: Lóránt Bali (ed.): Predstavljane drusvenogospodarstvenich címbenika... 2014.  
No11.: Keczer Gabriella: Az egyetemek szerepe, irányítása és működése a 21. század elején. 2014.  
No12.: Dajnoki Krisztina: Helyet mindenkinek! Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű  
munkavállalók HR sajátosságainak feltárása az Észak-Alföldi régióban. 2014.  
No13.: Döbör András-Zeman Ferenc: Tanulmányok a magyar történelemből a kora újkortól a legújabb korig. 2014.  
No14.: Döbör András-Zeman Ferenc: Tanulmányok a magyar történelemből a kora újkortól a legújabb korig II. 2015.